JEFFREY BUSSGANG

CUỘC CHƠI ĐẦU TƯ MẠO HIỂM

Từ khởi nghiệp đến IPO



MASTERING THE VC GAME

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN


TỔNG HỢP
EBOOK
HAY NHẤT VỀ
ĐẦU TƯ
SINVEST.VN

GIỚI THIỆU

Tôi sinh ra để trở thành một doanh nhân. Việc trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm (Venture Capitalist) chưa bao giờ nằm trong kế hoạch của cuộc đời tôi.
Reid Hoffman, người sáng lập LinkedIn, cho rằng doanh nhân phải là một người liều lĩnh và ưa mạo hiểm. Đây chắc chắn là một động lực mà tôi muốn ám chỉ. Tôi đã được cha mình dìu dắt và soi tỏ con đường trở thành một doanh nhân. Ông là người tị nạn sống sót sau cuộc tàn sát người Do Thái của Đức quốc xã và trở về Mỹ, không một xu dính túi vào năm 1949, sau đó có được bằng kỹ sư từ Đại học MIT và bằng Tiến sỹ Vật lý ứng dụng của Harvard. Cha tôi sau này đã thành lập một công ty công nghệ cao thành công theo phong cách cổ điển – tự cung tự cấp, hoạt động dựa trên doanh thu từ khách hàng mà không nhận được bất cứ nguồn tài trợ bên ngoài nào. Tôi may mắn được chứng kiến người cha nhập cư của mình dốc hết sức vì công việc kinh doanh và cũng chính điều đó đã khuyến khích tôi say mê với lĩnh vực này đồng thời nuôi dưỡng niềm tin sắt đá vào sức mạnh của nó đối với sự thay đổi.
Có trong tay tấm bằng MBA, cũng như những kiến thức từ Đại học Kinh doanh Harvard, tôi đã tự hình thành nên lối đi riêng của mình trên thương trường từ nhiều năm trước đây. Trong suốt 10 năm là doanh nhân và thành viên đội ngũ chuyên viên cao cấp cho hai doanh nghiệp mới thành lập được các quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ – Upromise (được tôi đồng thành lập vào năm 2000) và Open Market (IPO – phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng năm 1996) – tôi đã kết nối cũng như thực hiện nhiều buổi thuyết phục trực tiếp trước các nhà đầu tư mạo hiểm và dần bị các cuộc chơi mạo hiểm hấp dẫn. Vì thế sau một thập kỷ đắm mình trong các thỏa thuận kinh doanh, tôi đã chuyển sang một hướng khác

và trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm. Tôi gia nhập vào Flybridge Capital Partners, một công ty đầu tư mạo hiểm mà hai người bạn của tôi vừa mới thành lập.

Lúc đầu, tôi vừa sùng kính và sợ hãi các nhà đầu tư mạo hiểm bởi trong mắt tôi lúc đó, họ là những cá nhân xuất chúng và quyền lực, sở hữu một thứ mà tất cả các doanh nhân đều thèm muốn: Nguồn vốn. Khi tôi dành thêm thời gian làm việc và cộng tác với những nhà đầu tư mạo hiểm như các đối tác và đồng nhà đầu tư của mình, tôi đã phát hiện ra điều khiến họ lựa chọn doanh nhân để đầu tư và cách giúp các doanh nhân này có thể "quảng bá" thành công bản thân cũng như công ty trước các nhà đầu tư, cách quản lý một ban điều hành và thực hiện chiến dịch thoái vốn thành công.

Tôi viết cuốn sách này để giúp các doanh nhân hiểu rõ hơn về thế giới đầu tư mạo hiểm được quan sát từ cả hai phía với tư cách một doanh nhân và nhà đầu tư giúp các doanh nhân nâng cao vai trò của mình trong cuộc chơi khi theo đuổi nguồn vốn đầu tư mạo hiểm nhằm bảo toàn nguồn lực cần thiết để đạt được tầm nhìn tương lai. Trong cuốn sách này, tôi hé lộ những quan điểm sâu sắc về ngành công nghiệp còn mới mẻ này, được đúc kết từ kinh nghiệm của chính bản thân tôi như một nhà đầu tư thành thục. Tôi cũng đưa ra những tầm nhìn của các đối tác từ một số công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu trên thế giới, những người hào phóng sẵn sàng chia sẻ bí kíp tiếp cận các doanh nhân xuất sắc của họ.

Tôi cũng rất may mắn khi thuyết phục được một số doanh nhân thành công nhất ngày nay – bao gồm người sáng lập của Costant Contact, LinkedIn, Sirtris, Twitter, Zynga và một số công ty khác – trò chuyện về những kinh nghiệm và kiến thức sâu rộng của họ liên quan đến cách làm việc với các nhà đầu tư mạo hiểm để tạo dựng một doanh nghiệp còn non trẻ và giúp nó phát triển. Mục tiêu của cuốn sách này là chia sẻ những công thức thần kỳ về cách những doanh nhân vĩ đại kết đôi với các nhà đầu tư mạo hiểm trong quá trình

khởi tạo ra các công ty có giá trị từ khi mới thành lập. Cho dù bạn là Mark Zuckerberg tiếp theo (sinh viên Đại học Harvard, người sáng lập ra Facebook) hay Jim Barksdale (một chuyên gia giàu kinh nghiệm thuộc nhóm Fortune 500, CEO của Netcape) tiếp theo đi chăng nữa, thì Mastering the VC Game cũng sẽ cung cấp cho bạn những hướng dẫn tỉ mỉ của một người trong cuộc để bước chân vào thế giới tạo dựng các công ty được hỗ trợ bởi vốn đầu tư mạo hiểm, tăng trưởng và thoái vốn thành công.
Trong hai chương đầu của cuốn sách, tôi sẽ khám phá tinh thần của hai người giữ vai trò chủ đạo trong cuộc chơi khởi nghiệp: Doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm. Trong chương 3 và 4, tôi sẽ chuyển sang quy trình thuyết phục trực tiếp (pitch) và đàm phán các thỏa thuận. Chương 5 và 6 sẽ cung cấp tầm nhìn về quy trình thành lập công ty cũng như cách doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm thu về lợi nhuận bằng việc bán công ty (thoái vốn). Sau những thông tin chi tiết về lĩnh vực đầu tư mạo hiểm ngoài nước Mỹ trong chương 7, tôi sẽ kết thúc cuốn sách bằng một vài tiên đoán về hướng đi tương lai của ngành công nghiệp này.
Tôi viết cuốn sách này không chỉ để chia sẻ kiến thức nhằm khuyến khích mọi người theo đuổi ước mơ của họ và – nếu mọi chuyện diễn ra tốt đẹp, sẽ biến những khoản đầu tư của họ thành lợi nhuận kếch xù – mà còn bởi vì tôi tin rằng các công ty mới khởi nghiệp được hỗ trợ bởi nguồn vốn đầu tư mạo hiểm có thể ảnh hưởng tích cực đến nền kinh tế và xã hội của chúng ta nói chung.
Các nhà đầu tư mạo hiểm liên doanh với các doanh nhân được coi là động lực mạnh mẽ và cần thiết đối với nền kinh tế Mỹ. Trong suốt 40 năm kể từ khi công ty mới khởi nghiệp đầu tiên được quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ, Digital Equipment Corporation (DEC), được Ken Olsen thành lập với 70.000 đô-la đầu tư vào năm 1959, IPO năm 1968 với mức vốn thị trường là 37 triệu đô-la, đạt lợi nhuận gấp 528 lần so với vốn đầu tư! – các nhà đầu tư mạo hiểm đã đầu tư hơn 441 triệu đô-la vào 57.000 công ty trên toàn nước Mỹ. Hơn

12 triệu người (khoảng 12% lực lượng lao động của Mỹ) hiện nay có công ăn việc làm trong các công ty được các quỹ đầu tư mạo hiểm đầu tư và các công ty này cũng đóng góp khoảng 2.900 tỉ đô-la doanh thu, chiếm hơn 20% tổng doanh thu của các doanh nghiệp tại Mỹ. Cuộc chơi khởi nghiệp đã hình thành nên một số công ty điển hình của Mỹ như Amazon, Apple, eBay, Facebook, Google, LinkedIn, Microsoft, Staples, Starbucks, Twitter và YouTube.

Các mô hình doanh nghiệp được các công ty đầu tư mạo hiểm hỗ trợ đã trở thành một trong những mặt hàng xuất khẩu quan trọng và ảnh hưởng nhất của nước Mỹ. Dần dần, công ty mới thành lập được các quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ đang dần trở thành một động lực chính của quá trình tăng trưởng và phát triển tại các quốc gia trên toàn thế giới. Ở các nước đang phát triển với tốc độ nhanh, lĩnh vực đầu tư mạo hiểm đang lan rộng đến chóng mặt – từ 0 đô-la vài năm trước đây lên đến 4 tỉ đô-la ở Trung Quốc và gần 1 tỷ ở Ấn độ vào năm 2009, những con số này được hy vọng sẽ phát triển nhanh chóng hơn nữa trong một vài năm tới.

Cả ở Mỹ và những nước khác, các doanh nghiệp mới khởi động được quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ giữ vai trò quan trọng ngoài khả năng tạo ra đổi mới và nguồn tài chính dồi dào: Thay đổi thế giới ngày một tốt đẹp hơn. Các doanh nhân và các nhà đầu tư mạo hiểm như thế đầu tư vào những giấc mơ – từ các nguồn năng lượng mới, các phương thức chữa trị ung thư đến những cải cách trong giáo dục – có tiềm năng mang lại lợi ích cho xã hội và bản thân họ. Mặc dù phần lớn các doanh nhân này không đi theo con đường đầu tư mạo hiểm để gây vốn xây dựng doanh nghiệp, vì nhiều lý do mà chúng tôi sẽ thảo luận trong phần sau, nhưng tất cả đều có thể mang lại lợi nhuận từ việc học hỏi các mô hình của những doanh nghiệp được các nhà đầu tư mạo hiểm cấp vốn.

Hơn một thập kỷ tiếp theo, hàng trăm triệu đô-la sẽ được đầu tư vào các công ty mới và non trẻ, nguồn vốn đầu tư này cần được đầu tư khôn ngoan hơn. Với sự phát triển công

nghệ không ngừng, hiện đại hóa mở rộng, sự bùng nổ Internet, những đột phá về môi trường và năng lượng cũng như các cải tiến trong y học, các cuộc đua ngày càng trở nên mạnh mẽ và hấp dẫn hơn bởi cơ hội thay đổi thế giới sẽ lớn chưa từng có. *Mastering the VC Game,* cuốn sách mà các bạn đang cầm trên tay, sẽ giúp các doanh nhân gọi vốn thành công và đưa những công ty mới khởi nghiệp của họ đi vào hoạt động hiệu quả hơn đồng thời phát triển công ty để thu về lợi nhuận lớn nhất cho tất cả các bên. Cuốn sách này cũng đưa ra tầm nhìn về vai trò quan trọng của các doanh nghiệp này trong nền kinh tế toàn cầu.

1. KHÁT KHAO CHÁY BỎNG CỦA CÁC DOANH NHÂN: THAY ĐỔI THẾ GIỚI

Để thực sự hiểu về thế giới của các doanh nghiệp mới thành lập được các quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ, đầu tiên, chúng ta cần phải tìm hiểu kỹ về tinh thần của các doanh nhân khởi nghiệp bởi nó khác biệt hoàn toàn so với tinh thần của các doanh nhân thông thường.

Động lực trở thành doanh nhân đã ăn vào máu tôi từ rất lâu. Tôi bị công nghệ hấp dẫn từ khi còn là một đứa trẻ. Tôi hay bông đùa nói với bố mẹ mình rằng tình yêu của tôi đối với máy tính bắt nguồn từ tất cả các trò chơi video mà tôi đã chơi trong khi chờ chị gái tôi ở ngoài các sân tập trượt băng hay các trận đấu tập. Khi Apple II ra đời, tôi xin bố mẹ mua cho tôi một chiếc và đã rất vui mừng khi đầu tư khoản tiền tiết kiệm của mình từ việc đưa báo hàng sáng để phụ bố mẹ mua chiếc Apple II.

Tôi đã may mắn khi lần đầu tiên được cọ xát trong lúc làm việc tại một công ty mới khởi nghiệp suốt mùa hè năm thứ nhất tại trường kinh doanh. Tôi trở thành thành viên của “nhóm điều hành” một công ty phần mềm mới thành lập. Toàn bộ 10 nhân viên đều làm việc trong một căn hộ ở Boston, thuộc dãy nhà đằng sau một nhà hàng Trung Quốc. Tôi vẫn nhớ mùi ở đó – thật chẳng mấy dễ chịu. Phó Giám đốc Marketing thường mang con chó của cô ấy đến “văn phòng” và nó thường sủa ầm ĩ mỗi khi tôi chuẩn bị chốt được hợp đồng qua điện thoại.

Kinh nghiệm làm việc ở công ty này đã mang lại cho tôi một trải nghiệm thú vị. Đó là chiếc “hộp cát” giúp tôi học được về áp lực thực sự trong việc điều hành một công ty phần mềm nhỏ: Vận chuyển các sản phẩm, làm việc với các đối tác, thanh toán chi phí và thực hiện các thỏa thuận.

Từ trải nghiệm kinh doanh đầu tiên đó, tôi đã trưởng thành hơn rất nhiều.

Bản chất của một doanh nhân không thay đổi nhiều kể từ khi tôi còn là sinh viên. Điều này thể hiện rõ ràng ở một sự kiện mạng lưới mà công ty tôi, Flybridge Capital Partners, tổ chức hàng năm cho các sinh viên tốt nghiệp Harvard và MIT Sloan về quản lý. Chúng tôi mời đến rất nhiều thanh niên trẻ mong muốn trở thành doanh nhân.

Việc các sinh viên dường như hoàn toàn không bị ảnh hưởng bởi những thăng trầm của nền kinh tế xung quanh họ đã thôi thúc tôi tổ chức sự kiện này. Ví dụ, vào năm 2009 – một trong những năm tồi tệ nhất của nền kinh tế từ nhiều thập kỷ qua – họ hoàn toàn không bối rối trước sự sụp đổ của thị trường tiền tệ, sự “bốc hơi” của hàng nghìn tỷ đô-la chứng khoán và bất động sản, đi kèm với sự suy giảm kinh tế toàn cầu. Thực tế, những chủ đề này thậm chí không hề ảnh hưởng gì đến họ.

Không, họ muốn nói về công nghệ sạch, sự phát triển bền vững, các thiết bị và bộ cảm biến y tế trong mơ, Google cạnh tranh với Microsoft, các cơ hội nảy sinh do thế hệ di động mới nổi và công cuộc chuyển đổi hàng trăm tỷ đô-la trong ngành quảng cáo toàn cầu sang Web. Rất nhiều trong số họ tập trung vào các cơ hội ở các nước đang phát triển, sự khẩn cấp của viễn cảnh toàn cầu về vốn đầu tư, tinh thần kinh doanh và tất cả những chủ đề hấp dẫn khác.

Tóm lại, ước mơ cháy bỏng về kinh doanh đã thôi thúc họ. Họ quan tâm đến việc có được một công việc ở công ty nào đó trong vài tháng ngắn ngủi sau khi tốt nghiệp, nhưng họ tập trung nhiều hơn vào các ý tưởng, sự đổi mới và các cơ hội. Không phải ngẫu nhiên mà cuộc thi sáng tạo kế hoạch kinh doanh trị giá 100.000 đô-la của MIT và hàng tá các cuộc thi tương tự trên khắp nước Mỹ đã thu hút được đông đảo người tham gia mỗi năm. Các nhóm doanh nhân sinh viên đã nỗ lực đưa ra nhiều kế hoạch kinh doanh với hy vọng sẽ dành được cả vốn đầu tư lẫn danh tiếng.

Tôi chỉ có thể kết luận rằng, trong tâm trí của các sinh viên tốt nghiệp các trường kinh doanh của Mỹ, “bình minh luôn xuất hiện trên nước Mỹ” (xin cảm ơn Ngài, Ronald Reagan)

và rằng nền kinh tế tư bản mãi mãi là một thành phố trên ngọn đồi tỏa sáng (xin cảm ơn Ngài, John Winthrop), thậm chí cả khi những biến động của nền kinh tế xuất hiện. Thực tế, hiện nay, nền kinh tế tư bản, hơn bao giờ hết, là một đích đến rộng mở đối với bất cứ tài năng xuất chúng nào trên toàn thế giới.

TIỀN KHÔNG PHẢI LÚC NÀO CŨNG LÀ ƯU TIÊN SỐ 1

Một thứ mà bạn không bao giờ nghe thấy các sinh viên vừa mới tốt nghiệp nói về, ít nhất không nói ra trực tiếp, đó là tiền bạc. Đương nhiên, họ muốn kiếm tiền – và trở thành người lạc quan theo suy nghĩ của họ – nhưng tiền không bao giờ là mục tiêu hàng đầu của họ.

Tôi sẽ phân tích và chỉ rõ quan điểm này. Từ khi còn là một đứa trẻ, nghe thấy bố mẹ thảo luận về tình hình kinh doanh ở công ty của bố , tôi đã vô cùng ngạc nhiên khi họ chủ yếu nói về mọi người và các mối quan hệ thay vì công nghệ hay tiền bạc. Làm sao Phó Giám đốc Kỹ thuật có thể giao tiếp tốt hơn với Phó Giám đốc Marketing? Liệu đội ngũ kỹ thuật có hợp tác tốt với nhau khi tham gia vào dự án mới không? Đó là khi tôi biết được về trọng tâm của các mối quan hệ giữa con người với nhau trong kinh doanh, nền tảng đã hướng sự nghiệp của tôi và cũng là nền tảng đóng vai trò chủ chốt được nhắc đi nhắc lại trong các câu chuyện về những doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm mà tôi phỏng vấn trong cuốn sách này.

Ảnh hưởng đó có thể là lý do tại sao tôi quyết định ưu tiên theo đuổi những niềm đam mê trí tuệ không liên quan đến tiền bạc, đặc biệt, ngay từ khi mới khởi nghiệp, thay vì tập trung trải nghiệm các cuộc chơi kinh doanh. Lần đầu tiên, tôi trải nghiệm đam mê của mình vào đầu năm 1995, không lâu trước khi tôi tốt nghiệp HSB. Tôi được mời tới ăn tối với vài thành viên của một công ty đầu tư mạo hiểm uy tín có trụ sở ở Boston. Bữa tối diễn ra vui vẻ và các đối tác đã đề nghị tôi bay đến Thung lũng Silicon để gặp gỡ những thành viên khác của công ty này. Không lâu sau đó, tôi nhận được lời mời gia nhập công ty.

Tuy nhiên, tôi đã từng tập trung để trở thành một doanh nhân, nên tôi không biết cách đánh giá cơ hội. Tôi thậm chí còn không biết ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm là gì và nó hoạt động ra sao. Tôi tham vấn ý kiến của vài người bạn và họ khuyên tôi cần cân nhắc hai vấn đề. Vấn đề đầu tiên là tiền bạc. Họ nói rằng các cổ đông cao cấp ở các công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu đã kiếm được hàng núi tiền với một sự nghiệp thành công và lâu dài (một trong số những người bạn của tôi đã ám chỉ thế giới đầu tư mạo hiểm như "một loại hình kinh doanh làm giàu".) Vấn đề thứ hai là bản chất công việc. Theo như một trong những cổ đông của công ty đầu tư mạo hiểm này, thì đầu tư mạo hiểm là lĩnh vực "dài hàng cây số nhưng sâu vài phân". Bạn có thể phải hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau nhưng không bao giờ đi quá sâu vào bất cứ một lĩnh vực nào và gây dựng thứ gì đó của riêng mình.

Sau một vài cân nhắc, tôi quyết định theo đuổi niềm đam mê kinh doanh. Tôi muốn tự tay làm việc. Vì thế tôi từ chối lời đề nghị, hy vọng rằng đó sẽ là mối cơ duyên cuối cùng với các nhà đầu tư mạo hiểm.

Nhưng thực tế không phải vậy. Họ vẫn nhã nhặn giới thiệu tôi với một số công ty trong danh mục đầu tư của họ. Một trong số đó là Open Market, một công ty Internet mới thành lập có trụ sở tại Boston chuyên phát triển các phần mềm cơ sở hạ tầng, nhằm mục tiêu biến Internet thành một môi trường kinh doanh an toàn – đúng lĩnh vực mà tôi yêu thích. Tôi nắm lấy cơ hội tham gia vào công ty này ở vị trí quản lý sản phẩm tập sự với mức lương 65.000 đô-la một năm, nhiều hơn số tiền mà tôi đã từng kiếm được nhưng vẫn là một mức lương khởi điểm trung bình cho một MBA Harvard vào thời gian đó.

Bạn học của tôi nghĩ tôi thật điên rồ, nhưng tôi không thể cưỡng lại được sức hấp dẫn của một công ty mới khởi nghiệp như thế – dường như điều đó đã ăn sâu vào máu của tôi. May mắn thay, bản năng của tôi đã đúng.

Open Market là một công ty hấp dẫn đến không ngờ. Chúng tôi thuê 200 người cùng năm tôi gia nhập công ty và phát triển thần tốc lên đến hơn 500 nhân viên. Tôi may mắn được thăng tiến nhanh chóng và sớm gia nhập đội ngũ chuyên viên cao cấp. Một năm sau sự kiện hấp dẫn này, công ty phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. Mặc dù chúng tôi chỉ đạt được 1,8 triệu đô-la doanh thu, nhưng vốn thị trường (tổng giá trị của tất cả cổ phần đang lưu hành) là hơn 1 tỷ đô-la. Ở tuổi 26 tôi trở thành một tỷ phú ‘trên giấy tờ’. Điều quan trọng hơn, đối với tôi lúc đó, là tôi đã học hỏi được rất nhiều và có được những bước tiến đầu tiên thật thần kỳ.
Nhưng cũng giống như tất cả các doanh nhân đam mê kinh doanh khác, tôi muốn thêm nữa, tôi muốn tiến xa hơn nữa.

KHÚC CA ĐẦY MÊ HOẶC VỀ SỰ MAY MẮN

Tôi có niềm tin sắt đá vào sức mạnh của sự kết nối ngẫu nhiên – khúc ca đầy mê hoặc về sự may mắn. Tôi luôn ngưỡng mộ cách các doanh nhân thành công đặt mình vào vị trí “có được may mắn” bằng việc phát triển các mối quan hệ với những người thích hợp và tận dụng các cơ hội tiềm năng. Vì thế, vào năm 1999, khi vẫn còn làm việc ở Open Market, không vì lý do cụ thể nào cả, tôi đã chấp nhận lời mời gặp gỡ Michael Bronner, một trong những doanh nhân thành công nhất (người thành lập công ty marketing có tầm ảnh hưởng hàng đầu, Digitas). Michael muốn thành lập một công ty để đỡ đần bố mẹ trả tiền học phí đồng thời khởi động chuỗi các công ty lớn nhằm tạo dựng các mối quan hệ khách hàng vững bền thông qua các chương trình tri ân.
Trong bữa sáng gặp mặt đó, Michael miêu tả chi tiết ý tưởng và văn hóa điển hình mà chúng tôi có thể tạo ra bằng cách xây dựng một công ty vững bền với dịch vụ tuyệt vời. Tôi phải thú nhận rằng anh ta đã thu hút tôi ngay từ giây phút gặp mặt đầu tiên.
Không phải tôi muốn nghỉ làm ở Open Market. Tôi cảm thấy rất vui vẻ khi được làm việc ở đó. Tuy nhiên, một lần nữa, lời kêu gọi đầy mê hoặc của việc thành lập một công ty đầu tư mới và sức hấp dẫn của công việc này quá mạnh mẽ khiến

tôi quyết định theo đuổi niềm đam mê của mình và cùng Michael thành lập công ty mới và trở thành Giám đốc sáng lập công ty.

Chúng tôi đặt tên công ty là Upromise.

Đầu tiên, chúng tôi làm việc ở nhà của Michael, nằm ở ngoại ô Boston và lên kế hoạch thống trị toàn cầu. Chúng tôi thuê 20 người trong ba tháng đầu khi công ty mới đi vào hoạt động và nhanh chóng xây dựng đội ngũ nhân viên và cơ sở hạ tầng. Đội ngũ chuyên môn bắt đầu phát triển các phần mềm trong phòng ngủ còn bỏ trống. Phòng khách được dùng làm phòng marketing còn phòng ăn làm nơi phát triển sản phẩm. Khi các xe cần trục và đội ngũ công nhân lao động đổ bộ khắp khu vực lân cận chuyên biệt này, mang đến các thiết bị máy tính hay lắp đặt các thiết bị đường truyền công nghệ cao, chúng tôi vẫn chỉ là những người hàng xóm không hề được biết đến. Đầu tiên, những khó khăn bắt đầu nảy sinh. Tiếp đến, giám sát và thanh tra khu vực trong thành phố “ghé thăm”. Cuối cùng, chúng tôi bị đuổi khỏi nhà của Michael và phải tìm một nơi làm văn phòng thích hợp hơn.

Trong năm đầu tiên, chúng tôi gọi được hơn 100 triệu đô-la vốn đầu tư trong hai vòng gây quỹ từ một vài công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu, thuê thêm 50 nhân viên và ký được hàng loạt các hợp đồng kinh doanh. Sau nhiều sóng gió, bao gồm cả những nỗ lực sống sót sau khi bong bóng công nghệ vỡ tan, Upromise trở thành một công ty thành công. Sallie Mae đã đề nghị mua nó vào năm 2006, vài năm sau khi tôi rời đi và tính đến năm 2010, công ty hoạt động với 21 triệu đô-la tiền tiết kiệm đoàn thể và 12 triệu hộ gia đình sử dụng dịch vụ này.

BẢN CHẤT CỦA MỘT DOANH NHÂN

Mặc dù đã dành 10 năm đầu trong sự nghiệp ở vai trò doanh nhân, nhưng tôi không thực sự hiểu về tư duy doanh nhân – tư duy của chính tôi – đến tận khi tôi bước sang lĩnh vực khác và trở thành nhà đầu tư mạo hiểm. (Thông tin chi tiết về bước chuyển này sẽ được trình bày trong chương sau.)

Khi lắng nghe hết buổi thuyết phục trực tiếp này đến buổi thuyết phục trực tiếp khác và chứng kiến một số công ty mới khởi nghiệp được các quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ khởi sắc còn số khác thì không, tôi ý thức hơn được rằng các doanh nhân mới khởi nghiệp đạt được thành công theo những cách hoàn toàn khác biệt so với những doanh nhân thông thường.

Rất nhiều doanh nhân mới khởi nghiệp đơn giản không thích là chuyên viên cao cấp ở một công ty lớn nào đó. Rõ ràng họ không chỉ có các kỹ năng quản lý cần thiết để điều hành một công ty lớn. Mặc dù đúng là hầu hết các doanh nhân không thể quản lý thành công hàng nghìn người hoặc hàng chục nghìn người trong một tổ chức phức tạp, nhưng vẫn có các trường hợp ngoại lệ. Bill Gate là ví dụ điển hình nhất về một doanh nhân thông minh thành công về mọi mặt – bắt đầu với hai bàn tay trắng và sau đó trở thành nhà điều hành của một trong những công ty lớn nhất và quan trọng nhất trên thế giới.

Theo tôi, khó khăn mà các thành viên Ban Giám đốc của một công ty mới khởi nghiệp gặp phải trong quá trình thích nghi với một công ty lớn liên quan đến động lực thúc đẩy một doanh nhân và những gì làm hài lòng họ – cả về lâu dài lẫn công việc hàng ngày. Nó trở thành nét tiêu biểu cần thiết mà tôi tự đúc kết trong hoàn cảnh của mình: Khát khao kinh doanh. Khi sở hữu nó, bạn phải tự đào sâu nó, không ai có thể giúp được bạn.

Việc trở thành doanh nhân có lẽ đã ăn vào máu của mỗi người. John Doerr, nhà đầu tư mạo hiểm, đã mô tả một số doanh nhân vĩ đại nhất mà ông từng cấp vốn đầu tư – bao gồm cả Sergey Brin và Larry Page (Google), Jeff Bezon (Amazon.com) và Steve Jobs (Apple) – là “những kẻ chỉ biết cắm cúi với máy tính mà không biết hẹn hò”. Mặc dù tôi không biết điều đó có đúng với bốn doanh nhân này không, nhưng tinh thần của lời nhận xét này đã tạo được một tiếng vang. Thế giới doanh nhân, thậm chí khi họ vẫn còn là những người rất trẻ, không được xác định bởi vẻ hào nhoáng

hay khả năng thích ứng với hoàn cảnh mà là niềm đam mê của họ đối với công nghệ, đổi mới, thay đổi hay một ý tưởng cụ thể nào đó.

Không biết những đặc điểm này có mang tính di truyền hay không, nhưng các doanh nhân luôn có những tính cách điển hình cụ thể nào đó. Quan trọng nhất trong những tính cách này là sự lạc quan về tầm nhìn, sự tự tin vào chính bản thân, khuyến khích sự tự tin ở những người khác; niềm đam mê ý tưởng hoặc hiện tượng nào đó cháy bỏng thúc đẩy họ tiến lên phía trước và khát khao thay đổi cuộc chơi đủ để xoay vần thế giới. Trong phần kế tiếp, tôi sẽ giới thiệu ba doanh nhân (FlyBridge không phải nhà đầu tư cho bất cứ người nào trong đó cả), rất phù hợp với hình mẫu tiêu chuẩn này. Họ không mang những cái tên gia đình như Bezos và Jobs nhưng mỗi công ty của họ đều ghi được dấu ấn trong quá trình phát triển: Sirtris, Twitter và LinkedIn.

LẠC QUAN ĐẦY ĐAM MÊ VÀ CÓ TẦM NHÌN: *THẦN DƯỢC TRƯỜNG SINH BẤT LÃO*

Các doanh nhân nuôi dưỡng niềm tin sắt đá rằng tầm nhìn lỗi lạc của họ có thể khiến thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Bạn mong muốn điều gì từ một người làm việc – ngày đêm với đồng lương ít ỏi – để tạo ra thứ gì đó chưa từng tồn tại hoặc không có bất cứ hình mẫu nào? Nếu doanh nhân không phải người lạc quan, không phải là người thực sự tin vào tầm nhìn của mình, thì còn ai vào đây nữa?

Tuy nhiên, tôi phát hiện ra rằng mặc dù các doanh nhân là người sở hữu những tính cách tích cực này thường tiến nhanh hơn đến thành công, nhưng những lo lắng và khó khăn tiêu cực cũng hoàn toàn có thể ảnh hưởng và tác động đến họ. Ví dụ, sự lạc quan hiếm có của các doanh nhân đó là mọi thứ sẽ đi đúng hướng luôn song hành với nỗi sợ hãi dữ dội rằng mọi thứ có thể hoàn toàn lạc hướng. Lạ lùng thay, nhiều nhà đầu tư mạo hiểm tôn trọng và đáp lại sự hoang tưởng đoán nhận đó y như đối với sự lạc quan có lẽ bởi trong chính con người họ, sự mâu thuẫn như thế trong tầm nhìn và tư tưởng cũng luôn giằng xé nhau.

Tiến sỹ Christoph Westphal là một ví dụ. Anh ấy táo bạo tin rằng: Công ty của mình, Sirtris Pharmaceuticals, có thể tạo ra loại thuốc khiến bạn trở nên thon gọn và trường sinh – ít nhất là sống lâu hơn, có lẽ hơn 10 hoặc 20 năm so với những người không dùng loại thuốc này.
Đương nhiên, đó không phải chính xác cách Christoph miêu tả sản phẩm của mình. Nghiên cứu của công ty anh tập trung vào việc phát triển các loại thuốc liên quan đến các ezim có tên gọi là sirtuin gồm resveratrol, một hợp chất hoạt động một cách tự nhiên được tìm thấy trong vỏ quả nho đỏ (và nhiều loại thực vật khác.) Khi được hoạt hóa, những enzim này mang lại hiệu quả tương tự như khả năng ức chế calorin, một cách thức đã được kiểm chứng là giúp kéo dài tuổi thọ. Đội ngũ Sirtris hy vọng họ có thể tạo ra một loại thuốc chữa trị hiệu quả các chứng bệnh liên quan đến lão hóa bao gồm bệnh tiểu đường, bệnh Alzheimer ở người già và các loại bệnh ung thư.
Loại thuốc giảm cân, kéo dài tuổi thọ là một tầm nhìn táo bạo chưa từng có. "Đầu tiên, chúng tôi thực sự không có gì trong tay để chứng minh điều đó," Christoph chia sẻ với tôi, khi chúng tôi gặp nhau ở văn phòng xám lạnh với diện tích khiêm nhường, nằm lọt thỏm trong khu đổi mới khoa học đời sống tại Cambridge, Massachusetts. "Chúng tôi hầu như không có dữ liệu nào và chỉ có vài tế bào đã lên men. Vì thế cơ hội biến ý tưởng về loại thuốc đó thành hiện thực chỉ khoảng 1%. Nhưng, hãy xem, có 6 tỷ người trên hành tinh này. Ai rồi cũng phải già đi. Không ai muốn phải chết. Khoa học rất thực tế. Và nếu đúng thế thì chúng tôi sẽ tìm thấy ở đâu đó loại gen có thể kiểm soát được quá trình lão hóa và tương lai có thể đưa loại thuốc đó ra thị trường, đó có thể là thử thách của cuộc chơi. Tôi coi đây như cơ hội khó có thể xuất hiện lần nữa trong đời."
Thực sự, có một câu chuyện liên quan đến ý tưởng này của Christoph diễn ra vào năm 2003. Thời gian đó, anh ấy là nhà đầu tư của Polaris Ventures, một quỹ đầu tư mạo hiểm nổi

tiếng ở Boston, đồng sáng lập năm công ty khác và là CEO sáng lập ở bốn trong số các công ty này.

Vào mùa thu năm 2003, anh ấy tình cờ thấy một bài báo trên tạp chí *Nature*, đồng tác giả là *Tiến sỹ* A. David Sinclair, một nghiên cứu tại MIT và một vài đồng nghiệp của ông. "Trong những cơ thể khác nhau, sự ức chế calorin làm giảm tốc độ lão hóa và gia tăng tối đa tuổi thọ." Christoph đọc được trong bài báo đó như vậy. "Trong *Saccharomyces cerevisiae*, một loại nấm men dạng chồi, sự ức chế calorin làm gia tăng tuổi thọ bằng việc gia tăng hoạt động của enzim Sir2, một thành viên của gia đình sirtuin…". Đối với người bình thường, thậm chí đối với hầu hết các doanh nhân, thì những thông tin tóm lược này không có gì bất ngờ – giả sử rằng họ đọc tạp chí *Nature* lần đầu tiên. Đối với Christoph, con trai của hai vị bác sỹ và là chủ nhân của tấm bằng MD/PhD từ Đại học Y khoa *Harvard* (sau gần 6 năm miệt mài học tập), thì thông tin đó thực sự gây sốc. Christoph đã đến gặp Tiến sỹ Sinclair. Họ đã thực sự tâm đầu ý hợp với nhau về vấn đề đó. Sau 6 tháng thảo luận, họ quyết định thành lập công ty với mục tiêu phát triển một loại thuốc dựa trên nghiên cứu của tiến sỹ Sinclair để giúp các bệnh nhân sống lâu hơn, khỏe mạnh hơn. Hàng trăm nghìn độc giả của *Nature* có thể đọc được bài báo của tiến sỹ Sinclair. Christoph, một doanh nhân thực thụ, là người đã bắt tay vào tiếp nối ý tưởng đó.

Christoph rời vị trí cổ đông điều hành ở công ty đầu tư mạo hiểm và nhận về 80% số cổ phần, đồng thời trở thành CEO sáng lập của Sintris. "Mọi người cho rằng đó là một sai lầm tệ hại, bao gồm cả vợ tôi. Chúng tôi vừa mới mua nhà mới và vừa chào đón đứa con thứ ba. Tôi chưa bao giờ kiếm được nhiều tiền trong lĩnh vực đầu tư mạo hiểm. Vì thế chúng tôi không mấy dư giả về tài chính." Những đồng nghiệp trong ngành đầu tư mạo hiểm của Christoph nói rằng anh ấy đang hành động thiếu suy nghĩ. (Điều này nghe có vẻ quen thuộc với tôi). Nhưng, anh đáp lại rằng, "Sirtris có sự hấp dẫn kỳ lạ

khó cưỡng mà không công ty nào của tôi trước đây mang lại."
Suốt mùa xuân và mùa hè năm 2004, Christoph và tiến sỹ Sinclair rong ruổi trên hành trình thuyết phục trực tiếp kế hoạch của họ đến rất nhiều công ty đầu tư mạo hiểm. Christoph thể hiện sự lạc quan vô bờ bến của mình, giới thiệu tầm nhìn vượt trội của bản thân và cả thái độ giận dữ với điều được cho là sự hoang tưởng đoán nhận. "Tôi là người hoang tưởng đến điên dại," Christoph thú nhận với tôi với thái độ vô cùng khiêm nhường và chân thành mà chỉ những người thành công mới có được. "Tôi luôn cho rằng mọi thứ đều đi sai hướng. Sự hoang tưởng đoán nhận là một phần động lực thúc đẩy các doanh nhân đi theo hướng tích cực, luôn lo lắng mọi thứ có thể sẽ sai hướng và nỗ lực hết sức để loại bỏ mọi rủi ro tiềm năng. Khi Andrew Grove của Intel nói rằng, "chỉ những người hoang tưởng đoán nhận mới có thể sống sót." Các nhà đầu tư mạo hiểm đã bị câu chuyện này lôi cuốn và đánh giá cao sự ngay thẳng của Christoph. Anh đã kêu gọi được 5 triệu đô-la trong vòng gọi vốn đầu tiên từ công ty cũ của mình, Polaris, để phát triển công ty và tuyển dụng một đội ngũ theo đuổi cơ hội này.

SỰ TỰ TIN THÚC ĐẨY SỰ TỰ TIN TỪ NHỮNG NGƯỜI KHÁC

Đương nhiên, một doanh nhân phải là người tự tin, nhưng không đủ nếu như chỉ tự tin vào bản thân. Doanh nhân phải là người khuyến khích sự tự tin ở người khác – một thách thức hoàn toàn khác biệt. Tinh thần doanh nhân đang khiến mọi người tự tin hơn về điều mà họ hầu như không có cơ sở nào để tin tưởng bởi nó chưa hề tồn tại, cũng như không có bằng chứng nào cho thấy nó sẽ thành công. Để đạt được điều này, các doanh nhân cần phải thể hiện tài lãnh đạo thực sự đầy đam mê chứ không đơn thuần là nghệ thuật bán hàng có vẻ táo bạo và tiềm năng.
Doanh nhân phải thuyết phục các nhà đầu tư mạo hiểm cấp vốn với quan niệm rằng ý tưởng của họ không đơn thuần là một ý tưởng. Họ phải thuyết phục các chuyên gia giàu kinh nghiệm trở thành nhân viên trong một công ty "nửa vời"

chẳng lấy gì đảm bảo về sự phát triển hay tồn tại lâu dài – và thường thì những người mà các doanh nhân muốn nhất là những người đã thành công, có các vị trí rất cao và an toàn trong những công ty đã phát triển ổn định. Các doanh nhân cũng phải thuyết phục những khách hàng đầu tiên chấp nhận rủi ro sử dụng các sản phẩm hoặc dịch vụ chưa được kiểm chứng và thậm chí có thể tiềm ẩn những kết quả không mong muốn.

Sirtris của Christoph là nghiên cứu điển hình về sức mạnh tinh thần doanh nhân thúc đẩy sự tự tin ở những người khác. Thậm chí khi đang trong quá trình gây quỹ, Christoph đã truyền sự tự tin của mình đến người khác đủ để xây dựng nên một tổ chức phát triển vượt trội.

Anh đã bắt đầu với những gì được biết đến như ban cố vấn khoa học, nhóm các nhà cố vấn với kiến thức chuyên môn đa dạng và có mạng lưới toàn cầu. Ban cố vấn là một cơ cấu hữu dụng để thu hút những nhân vật quan trọng với nền tảng kiến thức chuyên sâu gia nhập công ty của bạn. Trong quá trình thành lập ban cố vấn vững mạnh, doanh nhân có thể đưa ra lời tiên đoán hoàn thành mong muốn của bản thân, mang lại cho công ty hàng loạt thành công thậm chí trước cả khi nó chứng minh được bất cứ điều gì. Christoph là bậc thầy về việc này và các doanh nhân khác hoàn toàn có thể học hỏi cũng như làm theo lời hướng dẫn của anh. Trong trường hợp của Christoph, anh muốn có các chuyên gia giàu có và kinh nghiệm bao gồm nhà sinh vật học đoạt giải Nobel, Philip Sharp từ MIT và nhà nghiên cứu nhân bản gen, Thomas Manisatis, cựu chuyên viên cao cấp từ Merck đồng thời là giáo sư của MIT, Robert Langer hay còn gọi là Bob. Langer là một trong 14 giáo sư tại MIT, từng nhận được giải thưởng danh dự cao nhất dành cho các thành viên của học viện. Ông có hơn 750 bằng sáng chế đã được công nhận hoặc đang chờ công nhận trên toàn thế giới (được cho là chỉ đứng thứ hai sau Thomas Edison, người có 1.093 bằng sáng chế) và cấp phép các bằng sáng chế của mình cho khoảng 220 công ty thiết bị y học, công nghệ sinh học, hóa học và

dược học. Hơn 1.000 bài báo của ông đã được đăng trên các tạp chí chuyên ngành và ông là kỹ sư được vinh danh nhiều nhất trong lịch sử, nhà phát minh có nhiều bằng sáng chế nhất trong lịch sử ngành y học. Ông nhận được khoảng 170 giải thưởng lớn và vào năm 1999, ông được tạp chí Forbes vinh danh là một trong 25 cá nhân quan trọng nhất trong ngành công nghệ sinh học thế giới. Một trong những đối tác của tôi đã cho rằng Langer là một tài sản quốc gia và theo quan điểm của nhiều người, thì điều đó không ngoa.

Đương nhiên, một người không thể khuyến khích sự tự tin ở những người như Robert Langer bằng sự quát tháo hay tỏ vẻ can đảm. Hãy nhớ rằng, Christoph đã đạt được những thành công vang dội về khoa học và y học để có thể chia sẻ một cách chi tiết và có cơ sở với những người sở hữu những phát minh vĩ đại nhất và hoạt động trong các lĩnh vực đòi hỏi các kỹ thuật khoa học công nghệ hàng đầu. Ông cũng có thể nói được tiếng Pháp, tiếng Đức, tiếng Tây Ban Nha khi cần.

Đối với tôi, một trong những thể hiện ấn tượng minh chứng cho sự tự tin của Christoph – và khả năng khuyến khích sự tự tin ở người khác – bắt nguồn từ những lần thử nghiệm đầu tiên trong quá trình sản xuất thuốc. Có những quy định nghiêm ngặt về cách thức và thời gian các hoạt chất tự nhiên như resveratrol được áp dụng và kiểm chứng trên cơ thể người. Thực tế, để sắp đặt một cuộc thử nghiệm lâm sàng sử dụng các dịch vụ của một đối tác hoặc công ty con, mà nhiều trong số chúng được đặt trụ sở tại Ấn Độ, đòi hỏi sự chấp thuận của FDA (Cục An toàn Thuốc và Thực phẩm Hoa Kỳ) – một việc làm có thể mất nhiều tháng hoặc thậm chí nhiều năm.

Đội ngũ cao cấp ở Sirtris quyết định thử nghiệm các loại thuốc trên chính cơ thể của họ bằng cách tiêm trực tiếp mẫu thuốc vào cơ thể. “Thời gian đó vào khoảng năm 2004-2005 và chúng tôi đang gọi vốn cho chuỗi B,” Christoph chia sẻ. Chuỗi B đơn giản đồng nghĩa với giai đoạn thứ hai của quá trình gây quỹ, thường được thực hiện sau khi đạt được những kết quả tích cực và hữu hình trong giai đoạn gây vốn

ươm mầm – được biết đến với tên gọi chuỗi A. “Chúng tôi đã thử nghiệm 6 mẫu thuốc khác nhau trên người tôi, Peter Elliot, Trưởng phòng Phát triển, David Sinclair và một vài người khác. Vì thế, chúng tôi phải mang trên cánh tay các thiết bị theo dõi và vào mùa hè, chúng tôi mặc áo phông hoặc xắn áo sơ mi lên. Chúng tôi đã thực hiện buổi thuyết phục trực tiếp về sản phẩm với cánh tay màu xanh đen. Các nhà đầu tư mạo hiểm đã hỏi rằng, ‘Cái gì thế?’ và chúng tôi đáp lại rằng, ‘Ồ, chúng tôi chỉ đang thực hiện những nghiên cứu lâm sàng cho sản phẩm của mình mà thôi.’ Họ đã nghĩ chúng tôi thật điên rồ, nhưng điên rồ một chút cũng chẳng sao. Sáu tháng sau giai đoạn phát triển sản phẩm, chúng tôi mới cạo râu.”

Có một câu nói rằng các công ty công nghệ nên “mỡ nó rán nó” – tức là, sử dụng chính công nghệ của công ty phục vụ sự phát triển của chính nó (ví dụ, Microsoft đã cho chạy các hệ thống nội bộ bằng chính những phần mềm Microsoft.) Nhưng Christoph đang đưa quan điểm này tiến thêm một bước xa hơn – anh không chỉ dùng “mỡ anh rán anh” mà còn sử dụng bản thân làm thí nghiệm! Đó là kiểu tự tin và cam kết cá nhân hiếm có, đắm mình vào những gì mình tin tưởng để xây dựng sự tự tin tương tự ở hầu hết các nhà đầu tư mạo hiểm khác. Các nhà đầu tư mạo hiểm thích nhìn thấy các doanh nhân quyết sống còn với niềm đam mê của chính họ. Và đây chính là một doanh nhân đã từ bỏ công việc quản lý quỹ ở công ty đầu tư mạo hiểm, chiêu mộ thêm nhiều tư duy vượt trội trên toàn nước Mỹ vào ban cố vấn của anh và tin tưởng tuyệt đối vào hợp chất thuốc đang được phát triển bằng cách tiêm nó vào chính cơ thể anh.

Việc gây quỹ của Chistoph đã thành công. Trong tháng 3 năm 2005, Sirtris gọi được 27 triệu đô–la tiền vốn trong chuỗi B và số tiền đó được sử dụng để cấp vốn cho những nỗ lực hơn nữa trong quá trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm, thực hiện những cuộc thử nghiệm lâm sàng ở Ấn Độ cũng như duy trì hoạt động của các phòng thí nghiệm. Các nghiên cứu của họ cho thấy những con chuột có chế độ ăn

nhiều calo với enzim resvertrol có thể chạy xa hơn, gầy hơn và sống lâu hơn 30% so với những con chuột được cho ăn theo chế độ dinh dưỡng tương tự nhưng không có resveratrol.
Sitris đã đăng rất nhiều công trình nghiên cứu và những phát hiện của mình trên các tạp chí chuyên ngành hoặc chia sẻ chúng với các cơ quan báo chí công khai. Đây là một vụ đánh cược. Mặt khác, những phơi bày tích cực về chuyên môn có thể thu hút sự chú ý của các cổ đông tiềm năng, nhất là một công ty dược lớn có mục tiêu giúp quảng bá loại thuốc Christoph đang nghiên cứu – một loại dược phẩm rất đắt đỏ, phức tạp và một quy trình tiêu tốn thời gian đòi hỏi chuyên môn và các nguồn lực mà Sirtris không thể đáp ứng được.
Mặt khác, những công bố như thế này có thể đơn giản nhằm phơi bày những bí mật của công ty và khuyến khích các đối thủ cạnh tranh phát triển các loại thuốc của chính họ. Nhưng Christoph đã có sự tự tin rằng các công ty khác không thể đầu tư để những phát hiện của họ thành công hơn, nhanh hơn Sirtris có thể thực hiện. Chắc chắn rằng các công ty dược lớn sẽ chú ý đến điều này. Suốt năm 2006, Christoph đã có rất nhiều cuộc trao đổi với một số người muốn tạo dựng các mối quan hệ đối tác hoặc thực hiện một số thỏa thuận với anh. “Một công ty dược lớn nào đó biết được mọi thứ từ chúng tôi và bắt đầu gọi điện thoại đến. Thực tế, họ đã tìm đủ mọi cách để kết nối với chúng tôi (ví dụ, có những người đã nỗ lực hết sức để mua công ty), trước khi đổi hướng và bắt đầu thực hiện chương trình nghiên cứu của chính họ. Đội ngũ của tôi vô cùng tức giận. Nhưng tôi nói rằng, “hãy xem, họ là một công ty lớn. Họ sẽ phải mất 5 năm để đi vào tổ chức hoạt động sản xuất.”
Sự phơi bày các công trình nghiên cứu với báo giới và lợi nhuận từ những gã khổng lồ của nền công nghiệp tiếp thêm năng lượng cho sự tự tin của Christoph, nếu niềm đam mê của anh còn cần thêm bất cứ động lực nào. Không lâu sau đó, Chistoph không cần phải công khai các phát hiện của

Sirtris, bởi quá nhiều người biết đến chúng. Không lâu sau khi câu chuyện của tạp chí Wall Street Journal xuất hiện, Christoph nhận được e-mail từ John Henry, một nhà đầu tư lớn, chủ sở hữu của Boston Red Sox, đề nghị gặp mặt. “Sau khi chúng tôi thực hiện thuyết trình trực tiếp về công ty của mình, John Henry nói rằng, ‘làm sao tôi có thể giúp được anh?’ Tôi nhìn ông ấy và nói, ‘tôi nghĩ ngài có thể đầu tư 50 triệu đô-la vào công ty tôi.’ Ông ấy nói rằng, ‘tôi không nghĩ mình có thể đầu tư 50 triệu đô-la, nhưng tôi nghĩ 20 triệu đô-la thì không vấn đề gì.’ Và tôi đề nghị, ‘chúng ta có thể hoàn tất thỏa thuận trong hai tuần được không?’”

Chúng tôi mất nhiều thời gian hơn một chút. Vào tháng 2 năm 2007, Christoph đã hoàn tất thỏa thuận gọi vốn đầu tư cho chuỗi mới với 35,9 triệu đô-la bao gồm khoản đầu tư từ John Henry và Peter Lynch, một nhà quản lý vốn đầu tư huyền thoại của công ty Fidelity Investments Magellan, “Ai cũng muốn tham gia vào sau đó,” Christoph nói.

Bất cứ ai đầu tư vào một công ty công nghệ sinh học đều biết rằng việc phát triển các loại thuốc tốn rất nhiều thời gian và để có được thành quả, chúng tôi phải mất vài năm, nếu quy trình phát triển hoàn tất – thì thực tế, phần lớn các dược phẩm được các công ty công nghệ sinh học phát triển đều không được FDA cấp phép. Christoph rất tự tin với ý tưởng, công trình nghiên cứu và đội ngũ của anh sẽ giành thắng lợi lớn. Tuy nhiên, anh cũng đủ thực tế để biết rằng họ phải trải qua cả một hành trình dài với sự thiếu thốn chắc chắn thường trực luôn thử thách sự kiên nhẫn của các nhà đầu tư mạo hiểm nhất của họ. Vì thế vào năm 2007, Sirtris đã phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. IPO của công ty mang lại cho các nhà đầu tư một phần lợi nhuận dựa trên khoản đầu tư ban đầu (nếu họ chọn bán trong IPO – nhưng nhiều người không chọn làm vậy), và công ty cũng gọi thêm được được 63 triệu đô-la tiền vốn tiếp sau đó để tiếp tục đầu tư thêm vào quá trình nghiên cứu và phát triển sản phẩm.

Chưa đầy một năm sau đó, Christoph và đội ngũ quản lý của anh bán công ty mới được phát hành cổ phiếu ra công

chúng cho một người mua trả giá hấp dẫn nhất, GlaxoSmithKline (GSK). GSK đã từng trao đổi với Christoph – cũng như những người khác – trong một vài năm. Vào tháng 4 năm 2008, GSK đã hỏi mua Sirtris với mức giá 720 triệu đô-la. Với sự hỗ trợ tiếp tục của GSK, rất nhiều mẫu thuốc khác từ Sirtris được thử nghiệm lâm sàng nhằm hỗ trợ điều trị bệnh tiểu đường và các bệnh lão hóa đồng thời đạt được những kết quả ban đầu khả quan.

Việc sáp nhập này rất đáng quan tâm không chỉ bởi khoản tiền kếch xù mà GSK đã đầu tư vào mà còn bởi sự tự tin của các lãnh đạo công ty này đặt vào Christoph và Sirtris để mang về những thay đổi ngoạn mục cho công ty mẹ. “Khi bạn thực hiện một vụ sáp nhập với một công ty như Sirtris,” Andrew Witty, CEO của GSK nói, “thì bạn đang định giá nó ngang bằng với niềm tin hơn bất cứ điều gì khác nhưng hy vọng rằng đó là niềm tin đáng tin cậy và có cơ sở. Niềm tin đó là nền tảng, là nguồn sống cho danh mục các sản phẩm của bạn.”

Nói theo cách khác, Sirtris được xây dựng dựa trên sự tự tin của Christoph, được bán dựa trên sự tự tin của anh và mang sự tự tin đến cho những người xung quanh – thậm chí các nhà lãnh đạo của một công ty có thâm niên, có quy mô và kinh nghiệm hơn công ty của chính anh. Đối với một doanh nhân, việc lên kế hoạch và khuyến khích sự tự tin ở người khác là điều rất cần thiết.

Tuy nhiên, để làm được điều đó cần sự tự tin hơn thế. Một nhân tố cần thiết khác cho các doanh nhân thành công đó là niềm đam mê vô bờ đối với những gì họ đang làm. Khi đối mặt với những trở ngại, xao nhãng hay khó khăn, các doanh nhân vĩ đại thường làm theo tiếng gọi của đam mê bất chấp những khó khăn đó. Quá trình hình thành Twitter, một hiện tượng mới nổi toàn cầu đã mang những bài học này phơi bày trước mắt chúng ta.

THEO ĐUỔI ĐAM MÊ: TẠI SAO NGƯỜI ĐƯA BÁO LẠI TUYỆT VỜI ĐẾN VẬY

Jack Dorsey (hay còn gọi là @jack theo biệt ngữ dùng cho người sử dụng Twitter), nhận thấy Twitter, mạng xã hội truyền thông và trang blog vi mô nơi người sử dụng – các Twitterer – đăng những dòng cập nhật rất ngắn (tối đa 140 ký tự) được biết đến như những tweet vô cùng hấp dẫn. Người sử dụng Twitter "theo dõi" các tweet của người sử dụng khác và tạo ra một cộng đồng trực tuyến dựa trên câu hỏi đơn giản "bạn đang làm gì?" Mặc dù Twitter không đưa ra các tiêu chuẩn của công ty, nhưng các dữ liệu cho thấy có hơn 50 triệu người sử dụng mạng xã hội này tính từ đầu năm 2010 và gia tăng đáng kể theo thời gian. Theo Hitwise, website theo dõi lượng truy cập, tỷ lệ người theo dõi trên Twitter tăng lên 43% trong vòng một ngày sau khi Oprah Winfrey đăng tweet đầu tiên vào ngày 17 tháng 4 năm 2009.

Khái niệm về Twitter đã ra đời từ niềm đam mê lớn lao của Jack trong việc thảo ra những chuyển động thực của người và vật trong các môi trường phức tạp. "Từ khi tôi còn nhỏ, tôi đã rất hứng thú với cơ chế hoạt động của các thành phố," Jack chia sẻ với tôi một cách thẳng thắn. "Tôi cũng thực sự hào hứng khi nghĩ đến việc hình ảnh hóa chúng, đặc biệt bằng bản đồ. Bạn sẽ đặt gì vào trong một chiếc bản đồ để thể hiện hoạt động của một thành phố?"

Tại St. Louis, nơi anh lớn lên, lần đầu tiên, Jack chú ý đến sự tồn tại của một điều mà anh ấy thấy vô cùng thần kỳ – những người đưa báo. "Tôi thích những người đưa báo. Thông tin xảy ra khắp thành phố và trên toàn thế giới được vận chuyển bằng sức người. Ai đó nhặt gói báo lên, cho vào túi, đi đến đâu đó, lấy nó ra khỏi túi, đưa cho ai đó. Tôi nghĩ điều đó thật tuyệt. Tôi muốn thể hiện nó bằng bản đồ và chứng kiến nó di động trên một màn hình lớn. Khi thực hiện nghiên cứu về cách các hệ thống đưa báo hoạt động, tôi phát hiện ra một bản đồ điện tử với các thông tin tương ứng, được gọi là 'gửi thông điệp' – thực ra chỉ là một nỗ lực hướng dẫn và điều phối mà thôi.

Jack cũng thích ý tưởng về những tương tác bằng bản đồ điện tử xung quanh thành phố và những người đưa báo đóng vai trò là những tương tác này. Vì vậy anh quyết định cho ra đời dịch vụ đưa báo bằng xe đạp khi mới chỉ 16 tuổi. “Tôi đèo em trai mình, để có thể viết được phần mềm ‘gửi thông điệp’. (Jack, một con nghiện máy tính tự xưng, đã tự học cách mã hóa phần mềm khi còn rất trẻ.) Chúng tôi nhanh chóng nhận ra khu vực St. Louis không hề có nhu đưa báo bằng xe đạp. Nhưng tôi thực sự thích thú với việc viết phần mềm và đến được điểm nơi mà tôi có thể bản đồ hóa hoặc hình ảnh hóa công việc.”

Sự chết yểu của các doanh nghiệp được các thiếu niên thành lập đã không cản trở được đam mê của Jack. Khi đang còn là sinh viên năm thứ hai chuyên ngành kỹ thuật ở Đại học Khoa học và Công nghệ Missouri, anh đã đến Dispatch Management Service Corporation (DMSC), một công ty có trụ sở ở New York, chuyên quản lý các trung tâm gửi thông tin cho những người đưa báo – đi bộ, xe đạp và xe máy.

“Tôi phải được làm việc tại đó,” Jack hồ hởi khi cuộc nói chuyện của chúng tôi kéo anh về thực tại. “Tôi liên hệ với Chủ tịch hội đồng quản trị, Greg Kidd, người đã xây dựng và IPO thành công công ty đó. Tôi nói, ‘tôi đang viết một phần mềm gửi tin và tôi thực sự muốn đến New York để làm việc với tất cả các ngài.’” Jack đã rất khó khăn mới liên hệ được với Greg và chỉ hai tuần sau đó, anh chuyển đến New York, vào học tại Đại học New York và bắt đầu viết phần mềm gửi tin cho DMSC.

Tại DMSC, Jack có thời gian nhiều hơn dành cho niềm đam mê viết phần mềm gửi tin và những người đưa báo. “Cần có sự tương tác ở đây,” anh mô tả với tôi. “Một khái niệm khá trừu tượng. Những người này sẽ đi lòng vòng khắp thành phố và sẽ thông báo cụ thể những việc họ đang làm thông qua các thiết bị khác nhau. Những người đưa báo sử dụng bộ phát thanh CB (dành cho nhóm trong thành phố), PDA (các công cụ điện tử cá nhân) và điện thoại di động. Chúng tôi có taxi và các xe cấp cứu với thiết bị định vị GPS. Họ liên

tục thông thông báo vị trí của mình và công việc họ đang làm, đồng thời tất cả các hoạt động này đều được duy trì theo một hệ thống mà người gửi tin có thể quan sát thấy tại thời điểm nói trên bản đồ. Đó là những gì đang diễn ra trong thành phố! Tôi nghĩ khái niệm trừu tượng đó tuyệt vời đến mức tôi muốn các bạn của tôi cũng sở hữu một thứ tương tự.”

Jack và Greg quyết định cải thiện hệ thống truyền thông tin của DMSC. Trong năm 1998, họ chuyển đến bờ Tây và gây đủ vốn từ Band of Angel (một nhóm các cựu chuyên viên cao cấp và chuyên viên cao cấp hiện nay của Thung lũng Silicon đang cung cấp vốn ươm mầm cho các doanh nhân công nghệ) để thành lập dNET, mạng lưới truyền tải thông tin. “Chúng tôi muốn tạo ra một hệ thống truyền tải thông tin trung tâm qua Web, cung cấp một cây ATM cho những người đưa báo, hầu hết họ đều không có tài khoản ngân hàng, để họ dễ dàng rút tiền hoa hồng thông qua Web.”

Trong khi nỗ lực phát triển dNET, Jack đã khám phá ra Instant Messaging (IM – Gửi tin nhắn nhanh). “IM rất thú vị bởi bạn có thể nhìn lướt qua danh sách bạn bè và thấy họ đang nghe gì, làm gì. Vấn đề là bạn bị hạn chế bởi chiếc bàn phím máy tính. Tôi may mắn đủ để có một chiếc RIM 850, dòng máy đời cũ của BlackBerry. Đó là một thiết bị e-mail nhỏ và hơi tròn. Một đêm, tôi không thể ngủ được vì phải viết bản mô tả nguyên mẫu. Nó sẽ được đặt trên máy chủ, nhận e-mail, chuyển đến một danh sách đồng thời lưu trữ chúng trên miền dữ liệu mà tôi có thể xem qua web.” Đó là tia sáng đầu tiên báo hiệu sự ra đời của Twitter.

Nhưng vì vài lý do, dNET không để lại dấu ấn trên thị trường, vì thế Jack đã có thời gian làm công việc lập trình tự do trước khi gia nhập vào Odeo, một công ty podcast mới thành lập, chủ yếu làm việc với Evan Williams (hay còn gọi là @ev), trước đây từng làm việc cho Google. Tuy nhiên, việc tham gia nhanh chóng của Jack vào thị trường podcast không làm lu mờ niềm đam mê của anh đối với kỹ thuật gửi tin nhanh. “Vào thời điểm đó, một trong các đồng nghiệp

của tôi giới thiệu cho tôi SMS(dịch vụ gửi tin nhắn ngắn,) mà tôi chưa từng nhìn thấy bao giờ. Cô ấy sử dụng nó mọi lúc. Một lần khi nhìn thấy nó, tôi chỉ kịp thốt lên, "Ôi, cái này tuyệt quá"! Hình thức giao tiếp này đã gây ấn tượng với tôi và cách cô ấy sử dụng nó cũng khiến tôi phải suy nghĩ. Tôi nghĩ, chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi cập nhật một tình trạng, lưu trữ nó trên Web, sử dụng SMS để làm điều đó? Chúng tôi đều lao vào nghiên cứu, viết hành loạt các quy trình người dùng và bắt đầu mời các đồng nghiệp tham gia cùng. Họ đều thích chúng. Chúng tôi biết mình đã làm được điều gì đó."
Vì thế, Jack và đội ngũ của anh phát triển dịch vụ mà hiện nay được biết đến như Twitter. Thời điểm đó, chúng tôi gọi nó là "Twttr" và đưa vào sử dụng từ tháng 7 năm 2006. Tweet đầu tiên được Jack gửi trong mạng nội bộ vào 12:50 phút đêm 21 tháng 3 năm 2006: "Vừa mới đưa ra twittr đầu tiên." Một vài phút sau đó, anh tweet một tin vô thưởng vô phạt khác: "Mời tất cả các đồng nghiệp". Đây là điểm khởi đầu của sự bùng nổ Twitter.
Thật thú vị, việc Jack đã theo đuổi một chiến lược có nhiều nét tương đồng với chiến lược mà Christoph đã thực hiện với Sirtris. Đừng che dấu điều bạn đang làm. Nếu bạn nghĩ mình đang làm được điều gì đó thú vị, hãy ra ngoài, hét lên thật lớn cũng như thu thập càng nhiều phản hồi và góp ý nhất có thể. Chiến dịch này hoàn toàn phù hợp với một dịch vụ khách hàng dựa trên Internet như Twitter.
Những phản hồi ban đầu sau khi dịch vụ này được đưa vào hoạt động rất đa dạng. Một blogger nổi tiếng đã phản ứng tiêu cực và gọi nó là "thứ vớ vẩn nhất trên đời! Ai là người muốn tất cả những tin nhắn cá nhân của mình được đăng trên website công cộng để bất cứ ai cũng có thể đọc và theo dõi?" Mặc dù không thiếu những sự phản đối như vậy nhưng dịch vụ bắt đầu có được những động lực và nền tảng bước đầu trong khi vẫn ẩn mình dưới cái tên Odeo. "Chúng tôi biết dịch vụ này ngày càng phát triển hơn và chỉ đợi thời cơ

để bùng phát. Thời điểm đó là vào năm 2007, lễ hội South by Southwest.”
South by Southwest là một lễ hội và hội thảo đầy rẫy những bằng rôn, khẩu hiệu, các buổi đọc sách, trò chuyện và tiệc tùng – được tổ chức ở Austin, Texas hàng năm. Lễ hội này gồm 3 phần: Âm nhạc, phim kịch và sự tương tác. Việc theo dõi tương tác tập trung vào công nghệ mới nổi và quen thuộc với các doanh nhân, nhà công nghệ. Jack và các đồng nghiệp của mình kéo những màn hình phẳng lớn đến các miền trên cả nước và dựng chúng ở trong các hội trường lớn của các cuộc hội thảo để trình diễn trực tiếp các phần trao đổi của hội thảo thông qua Twitter, một cái được đặt ở bàn đăng ký vào hội thảo và một cái ở lối ra từ hội trường chính. “Chúng tôi thực sự thu hút được những người bạn phù hợp tham gia. Chúng tôi có rất nhiều các blogger tiềm năng sử dụng Twitter ở South by Southwest. Họ nói chuyện không ngừng về nó ở hội thảo. Và giới báo chí xuất hiện ở đây cũng tình cờ thấy nó. Và nó cứ thế được tâng bốc lên.”
“Twitter, dịch vụ blog đã được đơn giản hóa là một điểm nóng ở South by Southwest,” Mitch Wagner, phóng viên của tạp chí *Information Week* đã đăng bài trên blog của mình vào ngày 13 tháng 3 năm 2007. “Twitter là một dịch vụ để mọi người đăng vài câu ngắn gọn sử dụng ký tự điện thoại, web, e-mail, chat và đọc những cập nhật từ người khác thông qua các kênh tương tự. Bạn có thể theo dõi mạng lưới của bạn bè và những người có cùng sở thích; có một nhóm Twitter được lập ra cho South by Southwest. John Edwards, ứng cử viên Tổng thống Đảng Dân chủ dường như cũng có một tài khoản Twitter.”
Jack tự tin rằng Twitter có thể phát triển nhưng anh cũng ngạc nhiên trước sức lan tỏa của nó. “Thông điệp đơn giản này và hình mẫu người theo dõi đại diện cho tất cả những gì mà tôi hứng thú. Tôi nghĩ nó sẽ có quy mô lớn. Nhưng như là một khách hàng trải nghiệm ứng dụng của nó, tôi thực sự ngạc nhiên bởi sự linh hoạt và kiên nhẫn mà những người sử dụng đầu tiên của chúng tôi tìm cách sử dụng nó.”

Trong khi Twitter đang dần thu hút được sự quan tâm của rất nhiều người, doanh nghiệp mới khởi động sở hữu công ty, Odeo, vẫn giậm chân tại chỗ. Thực tế, Odeo hết sạch tiền mặt và không có sự hỗ trợ thêm nào từ nhà đầu tư mạo hiểm của chính nó. CEO của Odeo, Evan Williams, đã quyết định mua tài sản từ các nhà đầu tư, mang theo Jack, một người đồng sáng lập khác, Biz Stone (@ Biz) và nhiều nhân viên khác đi cùng mình. Jack trở thành CEO thành lập của Twitter và một tháng sau, cả đội đã bắt đầu cân nhắc việc gây quỹ và hoạt động như một công ty riêng biệt. "Chúng tôi thực sự không sẵn sàng nhận đầu tư ngay lúc đó, nhưng cần nhận được sự quan tâm từ ai đó. Chúng tôi đến gặp họ trong một bữa sáng ở tầng trên cùng của một khách sạn tại San Francisco và có cuộc nói chuyện rất thoải mái. Chúng tôi vẫn thích thành lập công ty và giữ nguyên quyết định. Khi trở lại văn phòng 30 phút sau đó, chúng tôi nhận được bức ảnh scan tờ chi phiếu một nửa triệu đô-la trong hòm thư."

Lời đề nghị cấp vốn nhanh đã ngay lập tức thúc đẩy Jack suy nghĩ về điều mà anh thực sự muốn ở một đối tác đầu tư. "Cách thức mà công ty và sản phẩm của chúng tôi có thể thu hút được sự quan tâm của mọi người đó là chúng tôi có những người tốt nhất để cân nhắc làm việc cùng. Và chúng tôi muốn những điều tương tự từ các nhà đầu tư mạo hiểm. Chúng tôi muốn có những nhà đầu tư tốt nhất trên bàn đàm phán. Điều đó không hề liên quan đến xuất thân của họ, mà là suy nghĩ "cộng tác với gã này thú vị chứ?" Anh ta sẽ thách thức chúng ta? Anh ta có thông minh?' Người này sẽ chiếm một ghế trong ban quản trị. Tôi coi đây là một vụ tuyển dụng không bao giờ được phép sa thải."

Cuối cùng, Twitter đã đi cùng với nhà đầu tư mạo hiểm nhận thấy nó là một ý tưởng hấp dẫn như trong mắt Jack. Nhà đầu tư mạo hiểm này là ai và Jack đã làm thế nào để thu hút được anh ta? Đó là câu chuyện của chương 4.

Bài học trong câu chuyện của Jack Dorsey mà tôi muốn chuyển tải đó là sức mạnh của niềm đam mê. Jack không

thành lập Twitter để kiếm tiền. Anh có niềm đam mê đối với việc theo dõi các hoạt động của bạn bè và những người khác thông qua hệ thống điện tử. Đến cuối năm 2009, Twitter đã gọi được số tiền vốn lên đến 150 triệu đô-la và được định giá trên 1 tỷ đô-la. Dịch vụ đơn giản nhưng vượt trội này đã càn quét toàn nước Mỹ như một cơn bão. Những nhân vật danh tiếng từ Oprah, Shaquille O'Neal đến Senator John McCain đều sử dụng Twitter. Và tất cả đều xuất phát từ đam mê của một đứa trẻ đã từng là người đưa báo bằng xe đạp đến từ St. Louis, muốn có một cách theo dấu bạn bè của mình dễ dàng hơn và phớt lờ những người hoài nghi và nói rằng nó chẳng đáng một xu.

THAY ĐỔI TRÒ CHƠI ĐỂ THAY ĐỔI THẾ GIỚI: KIẾM TIỀN ĐỂ PHỤC VỤ MỤC TIÊU CỦA BẢN THÂN

Từ khi còn là một đứa trẻ, tôi thấy cha mẹ tôi không bao giờ nói về tiền bạc trong các bữa cơm gia đình. Trong các cuộc trò chuyện với Christoph, Westphal, Jack Dorsey và hàng tá những doanh nhân mà tôi tham khảo ý kiến để viết cuốn sách này, tiền bạc luôn là vấn đề nền tảng nhưng không bao giờ là yếu tố quan trọng nhất trong việc quyết định trở thành một doanh nhân. "Tôi nghĩ thật thú vị khi tìm hiểu về con người," Chritoph thú nhận. "Tôi luôn hứng thú với cách thức hoạt động của các thành phố," Jack nói với tôi.

Vì thế, động lực kinh doanh thường xuất phát từ một điều gì đó khá riêng tư và mang tính cá nhân. Nhưng hãy quan sát sâu hơn một chút, bạn sẽ thấy rằng các doanh nhân thành công thực sự, cho dù cái tôi của họ lớn đến đâu, thường không tham gia cuộc chơi chỉ để theo đuổi sở thích của mình. Họ cũng muốn thay đổi cuộc chơi trong ngành công nghiệp và đối mặt với thực trạng. Và thường thì, họ muốn thay đổi thế giới ngày càng trở nên tốt đẹp hơn, ít nhất "tốt đẹp hơn" theo ý hiểu của họ.

Thậm chí những doanh nhân có mục tiêu là tiền bạc vẫn cho rằng cuộc hành trình kinh doanh của họ là phương tiện để gây ảnh hưởng đến thế giới. King C. Gillette, một trong những doanh nhân và nhà đầu tư đầu tiên, rất nổi tiếng của

nước Mỹ đã không chỉ quan tâm đến việc cạo râu. Ông muốn phát triển một sản phẩm với chi tiết sử dụng một lần – trong trường hợp này là lưỡi dao cạo – để đảm bảo duy trì doanh thu liên tục. Gillette thực sự muốn sử dụng tiền của ông để tạo ra một cộng đồng duy tâm khổng lồ – một cộng đồng không ô nhiễm với mái kính hình vòm ở bên bờ Thác Niagara và xuôi theo dòng chảy của thác nước này nơi 6 triệu người sẽ sống trong hòa bình và vui vẻ. Hãy nói về một tầm nhìn táo bạo để tìm cách thay đổi thế giới như thế.
Reid Hoffman là một trong những doanh nhân như vậy. Anh là người sáng lập và là Chủ tịch hội đồng quản trị của một doanh nghiệp có mặt ở khắp mọi nơi, LinkedIn, với hơn 50 triệu người sử dụng và là một trong những doanh nhân xuất sắc nhất của Thung lũng Silicon, đồng thời cũng là nhà đầu tư thiên thần của Facebook, Flickr, Zynga và nhiều công ty khác. Reid cũng có một trí tuệ xuất chúng (thuật ngữ của anh) và hàng tá những thứ khác như một thợ rèn hay dân ghiền phim. Đối với Reid, động lực thúc đẩy đằng sau tinh thần doanh nhân đó là làm những điều tốt đẹp cho tất cả mọi người trên thế giới này.
Reid đã có một tầm nhìn đặc biệt về cách anh có thể và sẽ làm những điều tốt đẹp. Mặc dù là một người rất thông minh với rất nhiều bằng cấp (anh học về hệ thống ký hiệu tại Stanford và có bằng tiến sỹ về triết học, MPhil, tại Oxford nhờ học bổng Marshall), nhưng anh biết rằng học viện không dành cho mình. “Tinh thần doanh nhân hấp dẫn tôi đến ma mị,” anh chia sẻ, “bởi tôi có thể ảnh hưởng đến hàng triệu người theo cách đó.”
Anh cũng tin rằng học thuật nằm ngoài tầm với của mình bởi thế giới luôn thay đổi. “Ngày nay, mỗi cá nhân là một doanh nghiệp nhỏ,” Reid nói. “Ý tưởng làm việc cho một cơ quan nào đó trong vòng 40 năm đã chết rồi.” Điều đó không còn tồn tại ở Nhật bản. Nó không hề tồn tại trên thế giới này nữa. Bây giờ, bạn là chủ doanh nghiệp của chính mình, là chủ con đường của chính bạn và có những khía cạnh liên quan đến hình thức kinh doanh ý tưởng đó. Làm sao bạn có

thể đạt được thành tựu tiếp theo? Làm sao bạn có thể quản lý thương hiệu của chính mình? Khi Ried thấy điều đó, thì các nhà giáo dục không biết thế giới đã thay đổi theo cách này. “Tình hình về nền giáo dục của chúng tôi không được cập nhật trong một thời gian dài,” anh nói với tôi. “Nếu anh nghĩ về tốc độ phát triển của thế giới hiện đại, thì anh sẽ thấy nền giáo dục chính thống của chúng ta ngày càng trở nên lỗi mốt.”

Cho rằng mình được sinh ra để trở thành doanh nhân, Reid đã từ Oxford trở về California và xin vào làm việc ở Apple. “Để chuẩn bị thành lập công ty của chính mình, tôi nghĩ anh nên đi và học hỏi cách vận chuyển một sản phẩm phần mềm. Tiếp đó, chắc chắn anh sẽ sẵn sàng làm điều anh muốn.”

Năm 1997, Reid thành lập Socialnet, một trong những trang mạng xã hội đầu tiên và nhanh chóng khám phá rằng anh đang cố quá sức. “Tôi thấy mình vẫn chưa sẵn sàng,” Reid nói. “Bắt đầu với hai bàn tay trắng, gây dựng một điều gì đó, một công ty và sản phẩm của nó là trải nghiệm hoàn toàn khác biệt so với việc đi lên từ nền tảng có sẵn. Để kinh doanh được, bạn phải dám nhảy khỏi vách núi đá. Ngoài ra, việc gây quỹ không chỉ có nhiệt huyết là đủ.”

Khi nỗ lực tìm kiếm hướng đi cho Socialnet, Reid liên tục trao đổi với người bạn thân, Peter Thiel, người mời Reid gia nhập công ty đầu tư mạo hiểm mới thành lập cùng anh ta lấy tên là PayPal. Nhiệm vụ của PayPal là biến Internet trở thành một công cụ chuyển tiền giữa các khách hàng. Nó bước đầu hình thành nên một công cụ thương mại điện tử tiềm năng – giúp việc thanh toán trở nên rẻ và thuận tiện hơn. Vào tháng 12 năm 1998, Reid gia nhập vào Ban Giám đốc công ty này. “Vào tháng 10 năm 1999, tôi quyết định rời Socialnet. Tôi muốn dành thời gian giúp họ thuê một CEO mới và gọi thêm một vòng vốn mới bởi tôi nghĩ đó là những việc mình nên làm trước khi chuyển sang thành lập một công ty khác. Nhưng khi tôi nói điều đó với Peter, anh ấy đáp lại rằng, ‘Không, không, không. Đừng làm thế. Hãy cùng

tham gia vào PayPal ngay với chúng tôi đi.’ Và vì thế, vào tháng 1 năm 2000, tôi chính thức gia nhập vào công ty.”

Kế hoạch của chúng tôi là bán PayPal trong vòng 6 tháng, nhưng thực tế việc này cần tới 3 năm. Trong thời gian đó, Reid bắt đầu nhận ra rằng để được tự do tạo ảnh hưởng đến thế giới, anh cần tiền mặt. “Tôi cần một khoản ‘tiền lo lót’ để có thể nói rằng, ‘bây giờ tôi có thể tùy ý sử dụng thời gian của mình mà không có trở ngại gì.’ Tôi không cần phải đi làm để kiếm tiền.’” Vào năm 2002, eBay đã đề nghị mua PayPal với mức giá 1,5 triệu đô-la và Reid đã có phần “tiền lo lót” của mình. “Nhờ PayPal mà tôi có thể sống thoải mái trong phần đời còn lại, chăm sóc con cái và làm bất cứ điều gì mình muốn. Vì thế tôi nảy ra suy nghĩ, ‘bây giờ tôi quan tâm đến điều gì?’ Ồ, trong tương lai điều tôi quan tâm là tạo nên những ảnh hưởng lớn lao và tích cực hơn nữa đến thế giới. Và tôi nhận ra rằng, ‘tôi không có đủ tiền để thành lập các học viện phi lợi nhuận mới và lớn. Tôi chỉ có đủ tiền dùng cho bản thân. Vậy tại sao tôi không đi và làm những điều tốt đẹp thông qua các lĩnh vực vì lợi nhuận?’”

Đó là LinkedIn. Reid thấy mình có thể tạo ra ảnh hưởng bằng việc giúp mọi người kết nối dễ dàng với nhau, với bạn bè, đồng nghiệp để cải thiện cuộc sống và các hoạt động khác. “LinkedIn đã tận dụng được cơ chế hoạt động của Internet, cách nó thay đổi cuộc sống con người.”

Để gọi được vốn, Reid không chỉ phải đưa ra ý tưởng “thay đổi thế giới” mà còn phải thực hiện các buổi thuyết phục trực tiếp về ý tưởng đó. Thông qua các cuộc thảo luận đầu tiên với các nhà đầu tư mạo hiểm vào năm 2003, họ đã hiểu thêm về anh hơn. “Các nhà đầu tư mạo hiểm nói rằng, ‘tuyệt lắm! Chúng tôi đã thấy được một tầm nhìn rất lớn lao, nhưng tác dụng cụ thể của nó là gì?” Reid nhớ lại. “Và tôi nói rằng, ‘tác dụng cụ thể của nó là một phương tiện kết nối mọi người, giữa các chuyên gia khác, thiết lập mối quan hệ và giao tiếp với nhau.’ Nhưng anh cần cụ thể hơn nữa để gọi được vốn đầu tư. Vì thế tôi chỉ nói rằng, “Quên chuyện đó đi, tôi sẽ tự đầu tư tiền của mình để làm điều đó. Tôi sẽ khiến

‘thứ cụ thể đầu tiên này’ cất cánh. Và tôi sẽ sử dụng điều đó làm nền tảng để gây vốn và sắp đặt mọi thứ.” Bắt đầu bằng một số tiền ít ỏi, Reid thấy anh có thể hình thành nên cả một hiện tượng mà không cần quá nhiều tiền, đơn giản bằng việc tạo ra một sản phẩm có giá trị thiết thực. Đó là bài học mà tôi muốn trích dẫn để khuyến khích các doanh nhân muốn gọi vốn trước khi họ hoặc công ty của mình có thể chứng minh được bất cứ điều gì. Các nhà đầu tư luôn ấn tượng trước sự tự tin của bạn vào ý tưởng của bản thân cũng như khả năng biến ý tưởng đó thành hiện thực với nguồn ngân sách khôn ngoan và mang lại kết quả hữu hình để chứng minh cho họ thấy bạn hoàn toàn có thể làm được.
Reid đã đúng khi tự tin về khả năng của bản thân và giá trị thực sự của dịch vụ mà anh đang tạo ra. Anh đã đưa vào sử dụng phiên bản beta của dịch vụ này vào tháng 5 năm 2003 và bắt đầu thấy được những thành công bước đầu khi anh và các nhà đồng sáng lập công ty mời chính người quen của mình gia nhập cộng đồng. LinkedIn phát triển rất nhanh chóng và trở nên không thể thiếu đối với mọi người, mở rộng phạm vi gấp đôi cứ 6 tuần một lần khi các thành viên mới gia nhập và mời các đồng nghiệp cùng bạn bè “kết nối” với mình. Công ty của anh cuối cùng cũng gọi vốn thành công từ các quỹ đầu tư mạo hiểm và vì thế giá trị của công ty cũng tăng lên. Công ty được quỹ đầu tư Sequoia Capital cấp vốn vòng ươm mầm với số tiền 5 triệu đô-la vào tháng 11 năm 2003. Từ đó trở đi, công ty đã gọi được khoảng 100 triệu đô-la tiền vốn. Vòng gọi vốn gần nhất vào tháng 6 năm 2008 đã định giá công ty khoảng 1 tỷ đô-la. Công ty thu về lợi nhuận từ năm 2006 và LinkedIn là công cụ kết nối quan trọng không thể thiếu đối với các doanh nhân trên toàn thế giới.
Nhưng đối với Reid, chưa bao giờ anh có ý định khoe khoang hay dự trữ tiền. Tính đến mùa hè năm 2008, vợ chồng Reid vẫn sống trong một căn hộ hai phòng ngủ nhỏ. Anh thích sách hơn quần áo. “Có tiền thật tuyệt, đúng không?” anh hỏi tôi. “Tiền bạc mang lại cho anh những điều tốt nhất, cho anh

quyền làm bất cứ điều gì mình muốn. Nhưng đó không phải ý nghĩa thực sự của cuộc sống. Tiền là động lực nhưng đó không phải là động lực đeo bám tôi mỗi khi tôi thức giấc, không phải là động lực bám riết tôi khi đi làm về, không phải là động lực dồn tôi vào chân tường. Nó là khởi nguồn của rất nhiều thứ khác. LinkedIn có thể ảnh hưởng tích cực đến chính nó và mang về nhiều lợi nhuận để phục vụ nhiều mục đích khác. Những điều này có thể khiến bạn nói, "vâng, thế giới này trở nên tốt đẹp hơn nhờ sự hiện hữu của *Anh.*"
Đó là cách các doanh nhân vĩ đại suy nghĩ. Tiền bạc cần thiết và được đánh giá cao nhưng như đã được đề cập, tiền không phải là tất cả. Suy nghĩ của họ liên quan đến đam mê, khả năng hiện thực hóa giấc mơ và thay đổi thế giới (với nhiều những hành động điên rồ trong cuộc hành trình.)
Và để giúp họ có được những lời khuyên bổ ích cũng như nguồn vốn hiệu quả, nhiều doanh nhân đã trở thành các nhà đầu tư mạo hiểm.

2. CÂU LẠC BỘ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM: 1.000 NGƯỜI RA QUYẾT ĐỊNH

Không đứa trẻ nào có giấc mơ trở thành nhà đầu tư mạo hiểm khi lớn lên.
Khi còn là sinh viên, tôi chắc chắn cũng không có ước mơ đó và các sinh viên ngày nay cũng vậy. Khi được hỏi rằng họ sẽ làm gì khi tốt nghiệp đại học, phần lớn trong số họ đều trả lời rằng, “Chúng tôi muốn trở thành doanh nhân”. Có được giấc mơ và khả năng biến nó thành hiện thực là nền tảng thực sự đối với hệ thống các doanh nghiệp tư bản tự do ngày nay. Một vài trong số những biểu tượng vĩ đại về văn hóa – từ Thomas Edison đến Steve Jobs – đều là doanh nhân. Nếu có, thì cũng rất ít trong số các sinh viên đề cập đến mục tiêu trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm. Mặc dù nền công nghiệp đầu tư mạo hiểm đã đạt được những thành tựu hiếm có từ những ngày tôi còn là sinh viên, nhưng hầu hết các sinh viên mà tôi nói chuyện vẫn không biết đầu tư mạo hiểm là gì hay một công ty đầu tư mạo hiểm hoạt động như thế nào. Không có Thomas Edison trong hàng ngũ các nhà đầu tư mạo hiểm. Thậm chí John Doerr – một huyền thoại đầu tư mang lại sự ra đời của Netspace, Google, và Amazon.com – cũng hầu như không phải là cái tên quen thuộc.
Vì thế, không ngạc nhiên khi bọn trẻ không nhìn thấy điểm sáng trong những cuộc sống tiềm ẩn nội lực biến những người khác thành anh hùng. Điều gì khiến các doanh nhân tình nguyện đóng vai Robin thay vì Batman?
Mặc dù phần lớn các doanh nhân không hề có hứng thú trở thành các nhà đầu tư mạo hiểm, việc hiểu về những nền tảng và động lực giúp họ gây ấn tượng trước nhà đầu tư mạo hiểm là việc làm rất cần thiết.
Khi chúng tôi, những người có đủ may mắn để bước chân vào thế giới đầu tư mạo hiểm, khám phá ra tất cả những

điều đó, thì việc trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm là một cú xoay chuyển đổi chiều ngoạn mục.

SỨC QUYẾN RŨ CỦA PHÍA BÊN KIA BÀN ĐÀM PHÁN

Sau 10 năm ngồi ở vị trí doanh nhân làm việc cho ba công ty mới thành lập, tôi đã học được rất nhiều về các công ty còn non trẻ. Tôi cũng hiểu được tầm quan trọng của các nhà đầu tư mạo hiểm. Từ đó, tôi bắt đầu băn khoăn hình dung xem cuộc sống ở thế giới huyền bí phía bên kia bàn đàm phán có màu sắc như thế nào? Cộng với việc hai người bạn đầu tư mạo hiểm của tôi (Michael Greeley, từng làm cho Polaris Ventures và Chip Hazard, từng làm cho Greylock) đã gọi điện và nói với tôi rằng, “Jeff, chúng tôi mới thành lập một công ty đầu tư mạo hiểm, anh có muốn tham gia cùng không?” Chính tôi cũng ngạc nhiên trước cái gật đầu nhanh chóng của mình. Tôi nghĩ mình đã sẵn sàng cho một thử thách mới và háo hức tiếp cận một doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm với tư cách doanh nhân.

Khi tôi chấm dứt công việc kinh doanh ở công ty cũ, những đồng nghiệp cũ của tôi đã phản ứng rất gay gắt: “Anh vừa mới đùa với Tử thần đấy,” một trong số họ nói. Những người khác lại có cái nhìn về lĩnh vực đầu tư mạo hiểm hoàn toàn khác biệt và cho rằng các nhà đầu tư mạo hiểm là “những bậc thầy quyền lực nhất hành tinh.” Ngay sau đó tôi biết được rằng, không quan điểm cực đoan nào trong đó phản ánh đúng bản chất của đầu tư mạo hiểm.

Tôi thật may mắn khi được học hỏi từ những cố vấn lỗi lạc trong suốt thời gian là một doanh nhân, tôi giắt túi khá nhiều kiến thức về một thỏa thuận lớn từ các đối tác đầu tư và những kinh nghiệm cóp nhặt được của họ. Công ty của chúng tôi, Flybridge Capital Partner, sở hữu nửa triệu đô-la với sự hỗ trợ của ba quỹ đầu tư và ở thời điểm tôi viết cuốn sách này, thì Flybridge đã đầu tư vào khoảng 50 công ty trong danh mục đầu tư và sở hữu cổ phần từ khoảng 15 đến 25% giá trị của các công ty đó. Năm nhà quản lý quỹ (không lâu sau khi chúng tôi thành lập công ty, ba người trong số chúng tôi được David Aronoff của Greylock và doanh nhân

Jon Karlen mời tham gia) tập trung vào giai đoạn gọi vốn đầu tiên – những dòng tiền đầu tiên được đầu tư vào công ty, không lâu sau khi công ty được thành lập.

Tôi nhận thấy rằng việc trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm đòi hỏi sự hứng khởi và niềm đam mê hoàn toàn khác biệt so với một doanh nhân. Nó mang lại cảm giác phiêu lưu, phơi bày những con người rất thú vị cùng với những ý tưởng tuyệt vời và cơ hội gây ảnh hưởng tích cực đến thế giới. Tôi thấy một nhà đầu tư mạo hiểm trải qua nhiều thăng trầm hơn một doanh nhân. Ở vị trí doanh nhân, những cuộc chạy đua mạo hiểm liên quan cả đến yếu tố tình cảm, nó đã dâng thì dâng lên rất cao (chúng ta sẽ thống trị thế giới!) nhưng xuống thì xuống rất thấp (chúng ta sẽ chẳng có được chút lợi nhuận nào và có thể phá sản). Đối với đầu tư mạo hiểm, sự suy xét phải tách rời hoàn toàn với cảm xúc – vì vậy, tôi phải cần thời gian để có thể thích nghi được. Tôi không trực tiếp tạo ra các sản phẩm, dịch vụ, các công ty hay lãnh đạo đội ngũ. Nhà đầu tư mạo hiểm là nhân viên hậu trường của một bộ phim, họ không bao giờ có thể trở thành ngôi sao, nhưng họ rất thích thú với vai trò đó. Một nhà đầu tư mạo hiểm thích là người khuyến khích, người giúp việc thay vì trở thành đạo diễn hay diễn viên trên sân khấu. Những nhà đầu tư mạo hiểm xuất sắc nhất là những người không thích chuyên sâu về một lĩnh vực nào. Họ là những con người nghiện BlackBerry và với tư duy nhanh nhạy cũng như niềm đam mê nhờ động lực thúc đẩy đa dạng , nhanh chóng, quan tâm đến ai đó đang phải chịu đựng sự bối rối trước một hành trình biến ý tưởng của họ thành hiện thực.

CHÀO MỪNG BẠN ĐẾN VỚI CÂU LẠC BỘ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM

Câu lạc bộ đầu tư mạo hiểm có quy mô nhỏ và độc nhất. Không phải ai cũng có thể được gia nhập câu lạc bộ này. Giống như tôi, các nhà đầu tư mạo hiểm khác đều thấy bản thân có thể bước qua ngưỡng của đầu tư mạo hiểm như là kết quả của một cơ hội nào đó. Một nhà đầu tư mạo hiểm không cần bằng cấp nào, nhưng hầu hết các nhà đầu tư mạo hiểm mà tôi biết đều có những đặc điểm chung nào đó.

Họ thông minh, tò mò, có động lực tiến đến thành công, cạnh tranh và một chút tham lam.
Có lẽ đó là lý do tại sao khi toàn bộ ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm trên toàn cầu – nếu bạn có thể gọi đó là một ngành công nghiệp – chỉ có chưa đến 7 nghìn người đang làm việc ở khoảng 1.000 công ty. Hiệp hội Đầu tư Mạo hiểm Hoa Kỳ (NVCA) đã ước tính rằng có khoảng 882 công ty đầu tư mạo hiểm trên toàn nước Mỹ vào năm 2008. Điều này có nghĩ là 882 công ty đã gọi được vốn để đầu tư trong 8 năm trước đó; nhưng không có nghĩa là tất cả các công ty này đều thực hiện được những vụ đầu tư mới vào năm 2008 tại Mỹ. Thực tế, con số này nhỏ hơn, chỉ khoảng 400 đến 500 công ty đang hoạt động gây quỹ cho các công ty mới khởi nghiệp ở thời điểm tôi viết cuốn sách này. Trong số 7.000 các chuyên gia đầu tư làm việc tại những công ty này, chỉ 1.000 người được coi như là những người chơi chính trong cuộc chơi đầu tư mạo hiểm, thực hiện các quyết định đầu tư quan trọng và có vị trí trong Ban Giám đốc. Hay nói cách khác – các quyết định này cấp vốn và hỗ trợ cho các công ty chiếm đến hơn 20% GDP của toàn nước Mỹ, ngoài ra, chỉ khoảng 1.000 người này còn cung cấp dịch vụ chăm sóc y tế cho trung bình 1 trong 3 người Mỹ.
Một trong những nhân tố quan trọng gắn kết các thành viên của câu lạc bộ đầu tư mạo hiểm với nhau đó là phần lớn trong số họ đều từng là đồng môn đại học: Đa số những người nổi tiếng nhất là các cựu sinh viên của Đại học Harvard và Stanford. Một số khác từng tốt nghiệp các trường thuộc nhóm Ivy và MIT cũng đều là những nhân vật có tầm ảnh hưởng. Hơn 95% trong số những người chơi chính là nam giới. Bởi các nhà đầu tư mạo hiểm thường đầu tư theo nhóm (thường là 2 đến 3 công ty sẽ cùng nhau đầu tư vào một công ty mới thành lập nào đó), vì vậy thường có những mối quan hệ đan xen nhau giữa các nhà đồng đầu tư và các thành viên Ban Giám đốc cùng đầu tư vào các công ty mới thành lập khác nhau.

Ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm cũng tập trung và phân bổ theo khu vực địa lý. Thung lũng Silicon là chiếc nôi của thế giới đầu tư mạo hiểm và tất cả những người đam mê lĩnh vực này. Thành phố quê hương tôi, Boston, Masachusetts đứng thứ hai về mật độ các công ty và nhà đầu tư mạo hiểm, phần lớn bởi Đại học Harvard và MIT được biết đến là nơi đào tạo các tài năng công nghệ, doanh nhân và các nhà đầu tư mạo hiểm thường "theo đuôi" các nhân tài tọa lạc ở đây. Theo như NVCA, khoảng 84 tỷ đô-la trong số 200 tỷ đô-la của toàn bộ các quỹ đầu tư mạo hiểm đang hoạt động đều nằm ở California.
36 tỷ đô-la được quản lý tại Massachusetts và 18 tỷ đô-la ở New York. Ba bang chiếm 70% trong tổng số vốn đầu tư mạo hiểm. Vì thế, hãy tưởng tượng chưa đến 1.000 các chuyên viên đầu tư mạo hiểm cao cấp dành thời gian của họ đi lại giữa Thung lũng Silicon, Boston và New York, tất cả đều liên kết chặt chẽ với nhau thông qua những mạng lưới các trường đại học và các trường kinh doanh danh tiếng, đan cài các hoạt động kinh doanh với các mối quan hệ cá nhân, tất cả đều kết nối bền chặt với nhau bằng những công cụ mạng lưới xã hội như LinkedIn của Reid Hoffman, Twitter của Jack Dorsey hoặc Facebook của Mark Zuckerberg. Mọi quy tắc đều có ngoại lệ và mô tả này hoàn toàn mang tính chung chung, nhưng tóm lại, đó là nền tảng chung cần thiết để câu lạc bộ đầu tư mạo hiểm gắn bó chặt chẽ với nhau không thể tách rời.
Với tư cách là thành viên của câu lạc bộ này, tôi rất sẵn lòng đưa các bạn đi tham quan một vòng – với sự giúp đỡ của vài thành viên thành công và có tầm ảnh hưởng lâu dài nhất. Chúng tôi sẽ quan sát rất nhiều các loại hình công ty đầu tư mạo hiểm khác nhau, cân nhắc quy trình tiêu chuẩn của họ để chỉ rõ và lựa chọn các thỏa thuận, quan sát cách họ kiếm tiền và nghiên cứu kỹ tinh thần cũng như niềm đam mê của họ để tìm kiếm động lực thúc đẩy họ. Rất nhiều nhà đầu tư mạo hiểm rất cởi mở và ôn hòa khi được bạn tiếp cận. Và khi đọc những ví dụ về những tấm gương của họ dưới đây, bạn

sẽ thấy nhiều trong số họ rất sáng tạo trong cách sử dụng các phương tiện truyền thông để cải thiện khả năng tiếp cận và sự minh bạch trên thị trường.

HOẠT ĐỘNG CỦA NHÀ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM LÀ ĐỘC NHẤT VÔ NHỊ

Trước khi chúng tôi mở cửa, tôi muốn đặt câu lạc bộ đầu tư mạo hiểm vào một tầm nhìn rộng hơn, bởi các công ty được quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ là một loại cơ hội cấp vốn rất độc đáo. Hầu hết các nguồn vốn hoặc quỹ đầu tư khác có sẵn với các doanh nghiệp lại không hứng thú hoặc không sẵn lòng tham gia vào các thương vụ đầu tư rủi ro cao mà không chắc chắn về kết quả và thời gian tồn tại trên thị trường.

Phần lớn trong số 600 nghìn công ty được thành lập mỗi năm tại Mỹ không được các nhà đầu tư mạo hiểm cấp vốn. Vậy những con đường gọi vốn khác cho các công ty mới thành lập mà doanh nhân sử dụng là gì? Một số doanh nhân có tiềm lực kinh tế và tự đầu tư cho doanh nghiệp mới của mình. Số tiền này rơi vào khoảng 10.000 đô-la tiền tiết kiệm hoặc các khoản vay tín dụng. Trong một số trường hợp, vốn thành lập và thúc đẩy hoạt động cho một công ty mới có thể lên đến hàng trăm nghìn thậm chí hàng triệu đô-la có được từ một lần thanh khoản – như bán công ty trước đó và nhận được khoản lợi nhuận lớn trên số vốn đầu tư ban đầu bằng tiền mặt hoặc cổ phần. Nhưng rất, rất ít doanh nhân có được loại vốn này – thường là nhiều triệu đô-la – bởi họ cần phải thành lập và gây dựng một công ty công nghệ đột phá từ 5 đến 10 năm. Thực tế, họ thường thành lập một công ty nhỏ hơn, dễ thành công và thu lời nhanh hơn trong vòng 1 hoặc 2 năm (cụ thể là hiếm có doanh nghiệp mới thành lập nào lao vào lĩnh vực công nghệ phức tạp với chu kỳ hoàn vốn dài). Hoặc họ có ý tưởng thuê một hoặc hai nhân viên với lượng vốn nhỏ giọt, làm việc ở tầng hầm, gara hay ở một góc văn phòng nào đó. Các doanh nhân cũng thường kêu gọi vốn từ gia đình và bạn bè nhưng một lần nữa, lượng tiền có sẵn và áp lực rủi ro của dòng vốn này khá thấp.

Một số công ty lớn đặc biệt là các công ty công nghệ như Micrsoft, IBM và Siemens có thể được nhìn nhận như một loại công ty đầu tư mạo hiểm bởi họ đầu tư vào các quỹ nội bộ được coi như là các công ty mạo hiểm về lĩnh vực công nghệ trong chính tổ chức của họ. Họ tán dương các doanh nhân xuất sắc và làm vậy để giữ vững nhiệt huyết của các nhân viên trong công ty, đồng thời cũng mong muốn tạo ra các sản phẩm đột phá trong chính phòng Nghiên cứu và Phát triển sản phẩm của công ty (R&D) – thi thoảng, họ cũng thực hiện thành công mong muốn đó. Tuy nhiên, cơ cấu và bản chất của những công ty đầu tư mạo hiểm như vậy hoàn toàn khác biệt so với các công ty mới thành lập được các quỹ đầu tư mạo hiểm cấp vốn. Bởi các doanh nhân chính thống nhận thấy các thang bậc trong tổ chức quá ngột ngạt và các công ty lớn thường không cấp vốn cho những sáng kiến mới – bổ sung thêm các sản phẩm vào danh mục đầu tư của họ, tiến đến các thị trường hoàn toàn mới mẻ, hoặc mạo hiểm đặt danh tiếng và sự tồn tại vốn có của họ vào hoàn cảnh khó khăn. Dạng tinh thần doanh nhân nội bộ này đòi hỏi quá nhiều sự chuyển đổi về văn hóa hay sự mạo hiểm phá vỡ các quy tắc để tồn tại lâu dài trong hầu hết các tập đoàn lớn.

Đó là lý do quan trọng lý giải tại sao các công ty lớn mua các công ty mới thành lập nhỏ: để thực hiện cải tiến mà họ gặp khó khăn trong quá trình phát triển từ nội bộ – một lý do rất xác đáng cho việc GSK lại mua công ty của Christoph Westphal, Sirtris và Dell lại mua Zing Systems, một công ty trong danh mục đầu tư của Flybridge. Đương nhiên, những loại mua bán kiểu này không phải lúc nào cũng thành công, bởi các công ty lớn có thể sẽ phải đương đầu với sự cứng rắn và từ chối thẳng thừng của đội ngũ bên bán thay vì hào hứng đồng thuận. Christoph thừa nhận rằng vai trò của anh là người lãnh đạo đơn vị trong nội bộ GSK khác biệt nhiều so với vai trò đồng sáng lập của một công ty mới thành lập. "Trước khi sáp nhập," anh nói, "Sirtris hoạt động rất hiệu quả, là thực thể thống nhất và luôn hoàn thành mọi việc rất

nhanh chóng. Chúng tôi tin rằng để tiếp tục đi theo hướng này, chúng tôi cần kiếm soát mọi thứ từ khi khám phá ra chúng đến việc đáp ứng các nhu cầu pháp lý và tiến hành các thử nghiệm ban đầu. Chúng tôi cần mang những nguồn lực hùng mạnh của GSK áp dụng vào Sirtris nhưng vẫn phải giữ vững tinh thần kinh doanh bằng việc hoạt động độc lập."
Việc đó cần thời gian để xét xem liệu những sáng kiến kinh doanh của Sirtris có tiếp tục duy trì được ở trong một công ty lớn hay không?
Ngoài ra còn có sự xuất hiện của các nhà đầu tư thiên thần. Những cá nhân hoặc nhóm cá nhân có tiền mặt và chuyên môn tham gia vào các hoạt động đầu tư. Nhiều nhà đầu tư thiên thần từng là các doanh nhân, và họ muốn giúp các doanh nhân trẻ hơn tránh được những sai lầm phổ biến và các nhà đầu tư thiên thần hoạt động với ít các cơ cấu và thủ tục hơn các công ty đầu tư mạo hiểm. Họ thường đầu tư mà không có thời gian cụ thể, thi thoảng để đổi lấy cổ phần sở hữu nhỏ và thường không có suất ghế nào trong Ban Giám đốc. Rất nhiều doanh nhân đã tiếp cận các nhà đầu tư thiên thần khi họ cần ít vốn hơn khả năng cấp vốn của quỹ đầu tư mạo hiểm (dưới 2 triệu đô-la), khi họ đã có các mối quan hệ với các nhà đầu tư thiên thần này và không cần phải trải qua hàng loạt các thủ tục rối rắm. Nhiều nhà đầu tư thiên thần được khuyến khích bởi lợi nhuận kinh tế nhưng nhiều người đơn giản là muốn tham gia vào các doanh nghiệp trong các giai đoạn gọi vốn đầu tiên.
Trong những năm gần đây, con sóng đầu tư thiên thần nổi lên rõ rệt. Hơn 55.000 công ty nhận được các khoản đầu tư thiên thần với tổng số vốn lên đến gần 20 tỷ đô-la từ 265.000 cá nhân đầu tư trong năm 2008. Trái lại, chỉ có 32.000 công ty nhận được các khoản đầu tư này vào năm 2002. Một số nhà đầu tư thiên thần đã lập ra các nhóm, hoạt động chuyên nghiệp hơn, vì thế cư xử như các nhà đầu tư mạo hiểm. Các nhà đầu tư thiên thần được nhìn nhận là đang giúp đỡ các doanh nghiệp mới nổi bắc cầu khoảng cách giữa ý tưởng đầu tiên, hiện thực hóa ý tưởng và phát

triển trước khi họ có thể thu hút được các khoản đầu tư mạo hiểm.

Ried của LinkedIn cũng là một nhà đầu tư thiên thần trong số rất nhiều các vị trí khác của mình. Anh ấy chỉ cho tôi thấy các nhóm nhà đầu tư thiên thần khác nhau đang hoạt động ở Thung Lũng Silicon này: “Nhiều người (ít chuyên môn về lĩnh vực đầu tư) đã đầu tư rất nhiều thời gian và công sức. Họ có thể hỗ trợ trong rất nhiều lĩnh vực như tuyển dụng, các công việc hành chính như thuê văn phòng và nhiều công việc tương tự khác. Cũng có những người như tôi, rất chuyên nghiệp và quan tâm đến lĩnh vực đầu tư nhưng lại quá bận rộn với công việc hàng ngày và hai Ban Giám đốc cùng với nhiều thứ khác, nên chỉ có thể cấp vốn cho họ. Cũng có những người có sở thích riêng, thường đã nghỉ hưu, lại khá thờ ơ. Theo quan điểm của tôi, thì tốt hơn, chúng ta nên chọn một trong hai nhóm đầu tiên.”

Mặt khác, quỹ đầu tư mạo hiểm có một nét riêng biệt mà các nguồn cấp vốn khác không hề có: sự tham gia tích cực của các thành viên trong quỹ vào quá trình phát triển và quản lý doanh nghiệp mới thành lập. Cụ thể, ít nhất một cổ đông trong công ty đầu tư mạo hiểm sẽ có được một vị trí trong Ban Giám đốc công ty mà họ đầu tư. Cổ đông này thường có kiến thức về một ngành công nghiệp cụ thể hoặc lĩnh vực kinh doanh của công ty mới thành lập cũng như có kinh nghiệm trong việc thành lập và phát triển các doanh nghiệp khác nhau.

Vì thế, các nhà đầu tư mạo hiểm chỉ đầu tư vào một số lĩnh vực kinh doanh cụ thể. Nó thường đòi hỏi một ý tưởng đột phá, những thách thức tiềm năng trong cuộc chơi cần đến lượng vốn lớn để khởi sắc, điển hình là công nghệ dựa trên nền tảng hoặc tình huống nào đó đòi hỏi một tài năng có giá cao (giá ở đây có thể là các gói cổ phần tương đương hoặc lớn hơn mức bồi thường bằng tiền mặt.) Doanh nghiệp mới thành lập được đầu tư hoàn toàn có thể không thu về bất cứ khoản lợi nhuận nào trong vòng từ 2 đến 4 năm. Và doanh nhân được đầu tư muốn và cần sự tham gia tích cực của nhà

đầu tư trong các giai đoạn phát triển tiếp theo của doanh nghiệp.

NHỮNG NGƯỜI CHƠI

Một công ty đầu tư mạo hiểm thường được tổ chức (ngẫu nhiên) dựa trên luận điểm trong cuốn sách của James Surowiecki, *The Wisdom of Crowd* (tạm dịch: Sự khôn ngoan của số đông) – đó là, không người nào có thể thông minh như một nhóm người có tư duy tự do và có sự chuẩn bị sẵn sàng. Cách để ra những quyết định đầu tư tốt nhất đó là xây dựng nên một quy trình dân chủ thay vì quy trình theo thứ bậc. Vì thế các công ty đầu tư mạo hiểm thường quy tụ một nhóm các chuyên gia đầu tư có kinh nghiệm với nền tảng và tầm nhìn đa dạng đồng thời không cho phép bất cứ quyền lực hay cá nhân nào gây khó dễ cho các cuộc thảo luận. Khuyến khích thảo luận và phản biện trong nhóm sẽ khiến các quyết định đầu tư sáng suốt và rõ ràng hơn bất kỳ cá nhân thông minh nào tự ra quyết định mình.

Bước chân vào một công ty đầu tư mạo hiểm, chúng ta có thể có cảm giác như đang bước vào các cuộc chiến sinh sản vô tính: Mọi người đều rất giống nhau – từ hơn 30 đến gần 50, ăn mặc bảnh bao trong những bộ đồng phục quần kaki và áo sơ mi xanh. Trong những tình huống trang trọng, mọi người buộc phải khoác thêm áo vest xanh. Thật khó để xác định chính xác ai là ai. Không giống hầu hết các môi trường công sở thường thấy, ở các công ty đầu tư mạo hiểm không có mối quan hệ phân cấp giữa các chuyên gia xung quanh bàn hội nghị: Họ lựa chọn những người thông minh với những quan điểm mạnh mẽ và để những người này thể hiện quan điểm của mình cho dù họ có vị trí và quyền hạn ra sao.

Dựa trên quan điểm cần thiết đó, Ban quản trị các công ty tổ chức doanh nghiệp của họ theo các cách khác nhau. Một số công ty được xây dựng như các công ty tư vấn cổ điển với cấu trúc hình tháp nơi có một lượng lớn nhân viên là các chuyên viên cấp thấp xung quanh và hỗ trợ một vài cổ đông cao cấp. Ví dụ, Bain Capital Ventures có trụ sở ở Boston (một bộ phận hoặc chi nhánh của công ty Bain Capital) có

30 chuyên gia đầu tư trong đó 8 người là cổ đông góp vốn và những người còn lại là các cổ đông điều hành, giám đốc, các nhà đầu tư thực hiện nhiệm vụ hỗ trợ. Tương tự như vậy, Battery Ventures có 30 chuyên gia đầu tư, trong đó 12 người quản lý quỹ và những người còn lại là các cộng sự, giám đốc và nhà đầu tư. Redpoint Ventures có trụ sở tại Thung lũng Silicon gồm 12 cổ đông góp vốn nhưng chỉ 4 chuyên gia đầu tư không phải là cổ đông. Ở Flybridge Captial Partners, chúng tôi có 5 cổ đông góp vốn và chỉ có 2 chuyên gia đầu tư không phải cổ đông – giống như cấu trúc hình tháp ngược.

Cho dù công ty đó có cơ cấu tổ chức như thế nào, thì nó luôn có những vị trí chủ chốt và rất quan trọng trong thế giới đầu tư mạo hiểm: Các cổ đông góp vốn quỹ, các giám đốc, các cộng sự, các doanh nhân tại gia và nhà đầu tư.

Cấu trúc của công ty đầu tư mạo hiểm:

Cổ đông điều hành (GP), các giám đốc và cộng sự.

Nhà quản lý quỹ (hay còn gọi là cổ đông điều hành, giám đốc điều hành hay đơn giản là cổ đông) là những chuyên gia đầu tư cao cấp trong công ty. Họ quyết định đầu tư vào công ty mới thành lập nào và có vị trí trong ban quản trị của công ty mà họ cấp vốn. Họ thường là chủ sở hữu của quỹ đầu tư, mặc dù chức danh cổ đông điều hành có thể được sử dụng để phân biệt giữa các cổ đông điều hành, người thực sự quản lý công ty với người đơn giản quản lý các vụ đầu tư cụ thể.

Một số công ty là các liên đoàn của những cổ đông điều hành hoạt động khá độc lập, như thể họ đang điều hành các bộ phận khác nhau trong một công ty luật hoặc đơn vị y tế. Trong các công ty đầu tư khác, các cổ đông điều hành liên hệ chặt chẽ và đưa ra các quyết định đầu tư cộng tác với nhau.

Các cổ đông điều hành điển hình thường có từ 10 đến 20 năm kinh nghiệm trong ngành đầu tư mạo hiểm, với tư cách doanh nhân, hay giám đốc điều hành ở một công ty lớn hoặc kết hợp cả hai vị trí đó. Nhiều người có bằng MBA hoặc bằng

cấp chuyên môn cao hơn trong các lĩnh vực đầu tư, như khoa học máy tính, kỹ thuật điện tử hay công nghệ sinh học. Nhiều nhà đầu tư mạo hiểm cũng đạt được các thành tựu ở những lĩnh vực là sở thích cá nhân của họ như trở thành vận động viên hoặc nhạc sỹ. (Mặc dù tôi phải thừa nhận rằng mình không có năng khiếu âm nhạc.)
Các giám đốc là các cổ đông điều hành đang được được đào tạo và đương nhiên họ rất háo hức để chứng tỏ bản thân xứng đáng được đề bạt. Họ thường hỗ trợ các cổ đông điều hành trong việc tìm kiếm các cơ hội đầu tư và giải quyết một số hoạt động cần thiết cho họ trong quá trình ra quyết định đầu tư. Họ cung cấp dữ liệu cho các quyết định đầu tư này và trong một số trường hợp, họ có quyền gợi ý các cơ hội đầu tư để các cổ đông điều hành phê duyệt. Các giám đốc thường có từ 3 đến 6 năm kinh nghiệm làm việc sau khi tốt nghiệp MBA ở một số trường danh tiếng và là bản sao trẻ hơn của các cổ đông điều hành.
Những cộng sự hỗ trợ các cổ đông điều hành hoặc các giám đốc và không có quyền tự ra quyết định đầu tư. Một vài người trong số họ gần đây mới tốt nghiệp MBA từ các trường hàng đầu như Harvard, Stanford và Wharton. Những người khác chỉ có bằng đại học thường là các trường kỹ thuật và có kinh nghiệm làm việc từ 2 đến 4 năm. Các cộng sự thường làm việc một vài năm cho một công ty mới thành lập, một công ty công nghệ cao có quy mô lớn và giắt túi được vài kinh nghiệm kinh doanh trong một công ty tư vấn quản lý hoặc ngân hàng đầu tư nào đó.
Các cấp độ chuyên gia trong đầu tư mạo hiểm càng có nhiều năm kinh nghiệm, càng tốt. “Một công ty đầu tư mạo hiểm cơ bản là một doanh nghiệp dạy nghề,” Terry McGuire, đồng sáng lập, cổ đông điều hành của Polaris Venture Partner có trụ sở ở Boston và là Chủ tịch Hiệp hội Đầu tư Mạo hiểm Hoa Kỳ (NVCA) chia sẻ. “Không có trường học nào dạy về đầu tư mạo hiểm. Mọi nhà đầu tư mạo hiểm thành công thực sự đã được cố vấn lần lượt bởi các nhà đầu tư mạo hiểm khác nhau trong một thời gian dài.”

Fred Wilson của Union Square Ventures có trụ sở đặt tại New York cũng vậy. Anh chia sẻ với tôi bằng giọng điệu khiêm tốn, “Tôi mất một chút thời gian để bước chân vào đầu tư mạo hiểm. Tôi nghĩ trong 10 năm đầu tiên, tôi không biết mình đang làm gì.” Fred từng là sinh viên của MIT, nhận được bằng MBA từ Đại học Kinh doanh Wharton và nhảy vào thế giới đầu tư mạo hiểm không lâu sau khi ra trường. Những thành tích đầu tư mạo hiểm của anh rất đáng nể; anh là nhà đầu tư chính cho Twitter của Jack Dorsey. Nếu ai đó thông minh và có năng lực như Fred mà mất những 10 năm để hiểu về đầu tư mạo hiểm, thì hãy tưởng tượng xem những người khác sẽ mất bao lâu.

Có hai kiểu nhà đầu tư mạo hiểm: Các cựu doanh nhân hoặc các chuyên gia giàu kinh nghiệm, những người có thể từng là các tư vấn viên hoặc nhân viên ngân hàng đầu tư trước khi trở thành nhà đầu tư mạo hiểm. Thường có một cuộc tranh cãi giữa các doanh nhân và các quan sát viên ngành xem liệu hai kiểu nhà đầu tư mạo hiểm trên, kiểu nào ra quyết định đầu tư tốt hơn. Một mặt, các cựu doanh nhân có thể thông cảm với đội ngũ quản lý và sở hữu các kỹ năng điều hành hiệu quả. Mặt khác, các nhà đầu tư mạo hiểm chuyên nghiệp biết rõ các giới hạn của họ (ví dụ không xâm phạm đến quan điểm của ban quản lý) và có các mối quan hệ rộng hơn, có kinh nghiệm đa dạng hơn với các chiến lược tài chính và sáp nhập khác nhau.

Trong cuộc chiến này, Fred chia sẻ, “tôi chưa từng là doanh nhân và tôi nghĩ mình phải vượt qua một chút trở ngại chỉ bởi tôi đã làm việc trong ngành này cũng khá lâu rồi. Nhưng tôi nghĩ các nhà đầu tư mạo hiểm đã từng là doanh nhân nếu thực sự muốn chuyển sang lĩnh vực đầu tư mạo hiểm thì sẽ là các nhà đầu tư mạo hiểm tốt nhất.”

Việc thực hiện cú chuyển mình sang một lĩnh vực hoàn toàn mới mẻ, từ doanh nhân trở thành nhà đầu tư mạo hiểm tiềm ẩn nhiều khó khăn và rủi ro. Khi tôi bắt đầu khởi hành chuyến hành trình đầu tư mạo hiểm của mình, Ted Dintersmith của Charles River Ventures đã cảnh báo tôi,

“hãy nhớ rằng anh không điều hành các công ty này; anh đầu tư vào những con người xuất chúng để họ điều hành công ty. Nếu anh nghĩ họ làm việc cho anh như các trưởng bộ phận thì anh nhầm to. Thực tế, anh muốn đầu tư vào những người giỏi hơn anh và chắc chắn rằng anh chịu trách nhiệm hỗ trợ họ. Các doanh nhân là ông chủ và khách hàng của anh cộng lại.” Tôi chưa bao giờ quên lời khuyên bổ ích này.

Các doanh nhân tại gia (EIR)

Có một người chơi khác nữa thường xuyên xuất hiện trong các công ty đầu tư mạo hiểm đó là các doanh nhân tại gia hay còn gọi là EIR.

EIR thường là cựu CEO của các công ty mới khởi nghiệp hoặc một CEO tiềm năng có mối quan hệ đặc biệt với công ty đầu tư mạo hiểm. Các công ty đầu tư mạo hiểm có thể thuê các EIR từ 6 đến 12 tháng với mục tiêu thành lập một công ty mới (công ty do quỹ đầu tư mạo hiểm đó cấp vốn) hoặc tham gia vào công ty mới thành lập với tư cách CEO để giúp nó hoạt động và sinh lời dựa trên khoản đầu tư ban đầu. Khi các doanh nhân gặp gỡ các EIR, họ thường lo lắng rằng các EIR sẽ đánh cắp những ý tưởng của họ với sự hỗ trợ của công ty đầu tư mạo hiểm. Điều này hiếm khi xảy ra nhưng các doanh nhân cũng nên thận trọng với bất lợi của việc tiết lộ quá nhiều thông tin về tổ chức của họ cho các EIR. Mặt khác, EIR có thể là cầu nối của bạn với công ty đầu tư mạo hiểm nếu họ trở thành các nhà tài trợ nhiệt tình cho những ý tưởng của bạn.

Nitzan Shaer, người từng là giám đốc của eBay và Skype đã gia nhập Flybridge với tư cách EIR vào năm 2007. “Ý tưởng trở thành một EIR nảy ra sau khi tôi bắt đầu cân nhắc các bước đi tiếp theo của mình ở Skype,” Nitzan viết trên blog của tôi, Seeing Both Sides. “Tôi có ba sự lựa chọn, gia nhập một công ty mới khởi nghiệp đang ở giai đoạn đầu, tự thành lập công ty riêng và trở thành một EIR. Thành thực mà nói, không có công ty mới thành lập nào thu hút được tôi, nhưng lại có quá nhiều ý tưởng mà tôi muốn theo đuổi – không phải

tất cả đều liên quan đến chuyên môn của tôi, vì thế tôi biết mình sẽ cần thời gian và những lời khuyên.”

Nitzan tiếp xúc với tám công ty đầu tư mạo hiểm khác nhau và khám phá ra có “chín định nghĩa khác nhau về thuật ngữ EIR”. Loại bỏ dần, thì có ba lĩnh vực mà các EIR thường tập trung vào: Xác định rõ các cơ hội đầu tư mới, giúp đỡ các công ty nằm trong danh mục đầu tư và thực hiện hoặc gia nhập một công ty đầu tư mới (chiến dịch “lối thoát” cho một EIR).

Để là một EIR thành công trong con mắt của nhà đầu tư mạo hiểm, Nitzan đã khám phá ra rằng chỉ có một vấn đề cần quan tâm nhất đó là, “mang ít nhất một vụ đầu tư về công ty đầu tư mạo hiểm khiến họ không thể làm khác được ngoại trừ việc đầu tư.” Khi làm việc cùng chúng tôi, Nitzan đã xác định và giúp đỡ chúng tôi đánh giá hai cơ hội đầu tư mới, một trong số đó là Transpera, một công ty mới khởi động về nền tảng video di động có trụ sở tại San Francisco mà sau đó chúng tôi đầu tư và tôi là người tham gia vào Ban Giám đốc.

Các cổ đông góp vốn

Một nhân vật rất quan trọng không thường xuyên có mặt tại các công ty đầu tư mạo hiểm nhưng sự tồn tại của họ là yếu tố không thể thiếu. Đó là các cổ đông góp vốn hay còn gọi là LP. Các LP rất quan trọng bởi họ là nguồn cấp vốn cho các công ty đầu tư mạo hiểm. Cứ ba đến bốn năm, khi các công ty đầu tư mạo hiểm gọi vốn cho vòng gây quỹ mới thì các cổ đông điều hành sẽ đổ nhào trên cả nước (thậm chí trên cả thế giới) để tìm cách liên hệ với các LP, giới thiệu về các công ty trong danh mục đầu tư, cập nhật bất cứ chiến lược hoặc sự thay đổi về nhân sự nào và đề nghị họ tiếp tục đầu tư vào khối tài sản đầy rủi ro này.

Có rất nhiều kiểu cổ đông góp vốn:

Tài trợ: Như các trường Đại học như Harvard, Yale hoặc Stanford.

Các quỹ phúc lợi công: Như các quỹ phúc lợi bang như quỹ phúc lợi California, CALPERS.

Các quỹ phúc lợi tổ chức: Như quỹ phúc lợi IBM.
Các quỹ tài chính chính phủ: Như Quỹ đầu tư của chính phủ Singapore.
Các gia đình giàu có: Như Quỹ đầu tư của gia đình Rockeffeller.
Quỹ trong quỹ: Như các quỹ hoạt động vì mục đích đặc biệt được tạo ra để hỗ trợ các tổ chức hoặc các gia đình nhỏ trở thành các công ty hàng đầu như Knightsbridge Advisers & FLAG Ventures.
Dave Swensen, Giám đốc của quỹ tài trợ Yale, tác giả cuốn sách Unconventional Success: *A Fundamental Approach to Personal Investment* (tạm dịch: Thành công độc đáo – Một cách tiếp cận cơ bản với khoản đầu tư tư nhân) rất nổi tiếng trong việc chỉ ra rằng lợi nhuận của quỹ đầu tư mạo hiểm phụ thuộc phần lớn vào các công ty mà bạn đầu tư vào. Nói theo cách khác, một LP có thể đầu tư vào các nhà đầu tư mạo hiểm hàng đầu sẽ kiếm được lợi nhuận rất cao, cao hơn phần lớn bất kỳ loại tài sản nào khác. Nhưng nếu một LP hấp tấp đầu tư vào một nhà đầu tư chưa có nhiều danh tiếng, họ sẽ có thể nhận được kết quả tồi tệ – tồi tệ hơn việc đầu tư vào một quản lý quỹ chung kém năng lực. Rủi ro cao, phần thưởng lớn. Và chỉ một vài nhà đầu tư hay cổ đông góp vốn có chọn lựa đúng đắn.
Các doanh nhân cần sự tinh tế để hiểu rằng bởi vì các quỹ đầu tư mạo hiểm có những nhà đầu tư dưới dạng LP, thì sẽ có một sự xung đột thường trực trong vai trò của họ với tư cách thành viên Ban Giám đốc của công ty bạn. Các công ty đầu tư mạo hiểm có hai xung đột thường xảy ra: Nhiệm vụ ủy thác để tối đa hóa lợi nhuận cho các LP và nhiệm vụ ủy thác để bảo vệ lợi ích của tất cả các cổ đông trong công ty mà họ đầu tư vào và Ban Giám đốc. Khi những lợi ích này xung đột nhau thì căng thẳng nảy sinh giữa công ty đầu tư và Ban Giám đốc cũng như có thể dẫn đến những kết quả không như ý muốn mà tôi sẽ trình bày trong chương 5.
CÁC CÔNG TY KHÁC NHAU CÓ CƠ CẤU KHÁC NHAU

Mặc dù hầu hết các công ty đầu tư mạo hiểm (VC) có cấu trúc tương đồng, nhưng bản chất chúng hoàn toàn khác xa nhau. Bất cứ VC nào cũng đều nhận được số lượng cơ hội đầu tư rất lớn. Ví dụ, ở Flybridge, chúng tôi được khoảng 2.000 doanh nghiệp tiếp cận và kêu gọi đầu tư mỗi năm. Ngoài ra, các lĩnh vực cần đầu tư cũng rất lớn (chúng tôi có thể nhận được kế hoạch phát triển một thiết bị y tế mới, một loại phần mềm và dịch vụ online nào đó). Vì thế, phần lớn các VC đều tổ chức các nỗ lực của họ theo một cách cụ thể – bằng việc trở thành các chuyên gia, phát triển toàn cầu hay khu vực, đầu tư vào một giai đoạn cụ thể trong quá trình phát triển của một công ty mới thành lập.

Đối với bất cứ lĩnh vực nào, công ty đầu tư mạo hiểm cần lựa chọn lĩnh vực kinh doanh cụ thể chỉ rõ sự tập trung của họ. Một doanh nhân tìm kiếm nguồn vốn nên biết và hiểu những lựa chọn này để phân loại các VC muốn đầu tư vào ý tưởng của doanh nhân và VC nào họ muốn hợp tác.

Hồ sơ các VC: David Hornik chỉ muốn đầu tư vào công nghệ

Các công ty đầu tư mạo hiểm đầu tư vào tất cả lĩnh vực kinh doanh trong rất nhiều ngành công nghiệp đa dạng nhưng họ có mục tham khảo rõ ràng cho một số lĩnh vực đầu tư cụ thể. Trong năm 2008, các ngành công nghiệp ưa thích đầu tư là phần mềm (chiếm 17% tổng số các vụ đầu tư VC ở Mỹ), công nghệ sinh học (16%), năng lượng và công nghiệp (16%), các thiết bị và dụng cụ y tế (16%). Các VC không mấy hứng thú với lĩnh vực dịch vụ, chăm sóc sức khỏe, tài chính hay các sản phẩm tiêu dùng. Dù luôn có những ngoại lệ, nhưng để cân bằng tỷ lệ đầu tư giữa các ngành công nghiệp này đủ để thúc đẩy các loại lợi nhuận mà các công ty đầu tư mạo hiểm muốn thấy không hề dễ dàng.

David Hornik, 41 tuổi, là cổ đông điều hành của August Capital có trụ sở tại công viên Menlo, California, lại tập trung vào các công ty công nghệ thông tin. Một trong những tuyên bố nổi tiếng của August Capital từ người sáng lập công ty, David Marquardt, là nhà đầu tư tài trợ đầu tiên và duy nhất vào Microsoft và vẫn đang là thành viên trong ban quản trị

của công ty này. Khi tạo ra www.ventureblog.com vào năm 2004, David Hornik là nhà đầu tư mạo hiểm đầu tiên trở thành blogger (khuyến khích rất nhiều người khác tham gia blog, bao gồm cả tôi). Anh thích blog đến mức đã đầu tư vào Six Apart, một công ty blog đã tạo ra TypePad và Moveable Type.

Con đường dẫn đến câu lạc bộ VC của David có lẽ ít quanh co nhất trong số các nhà đầu tư mạo hiểm, mặc dù nó cũng thông qua các trường danh tiếng nhất (Harvard và Stanford) và các khu vực địa lý nổi bật (Boston và Thung lũng Silicon). “Tôi không có kế hoạch hoàn hảo rằng một ngày nào đó tôi sẽ trở thành nhà đầu tư mạo hiểm và những bước tiến cần thiết để đạt được điều đó,” David chia sẻ với tôi bằng giọng nói đầy hứng khởi. “Trong mọi hoàn cảnh, ‘luôn có một cơ hội đầy thú vị và hấp dẫn ở đâu đó.’ Tôi đã gặp một cơ hội như thế. Tất cả các doanh nhân đều được thúc đẩy bằng đam mê làm những việc vui vẻ, những thứ thú vị và không lo lắng quá nhiều về các quy tắc hay luật lệ.”

Sinh ra và lớn lên ở Sudbury, Massachusetts, David đã được cha mình, nhà khoa học máy tính, một trong những thành viên đầu tiên của đội ngũ DEC hướng dẫn về các kiến thức học thuật. Thời trung học, David hứng thú đặc biệt với âm nhạc tổng hợp, cụ thể là niềm đam mê giao thoa giữa âm nhạc và máy tính. Anh chọn học Đại học Standford, phần lớn bởi trường này có Trung tâm Nghiên cứu Máy tính về Âm nhạc và Âm học. Tôi đã nói với David rằng nhiều nhà đầu tư mạo hiểm, quý mến anh ấy, có hứng thú với các ý tưởng Web dành cho khách hàng là những người yêu thích âm nhạc. “Ôi, âm nhạc, sự sáng tạo và nghệ thuật,” anh đáp lại. “Tôi nghĩ, đó là một căn bệnh. Chúng tôi đều cố gắng thể hiện sự sáng tạo bởi nói chung, công việc của các nhà đầu tư mạo hiểm liên quan trực tiếp đến sự sáng tạo.”

Tại Stanford, David đã kết bạn với hai người có tính cách dường như đối lập nhau. Anh ấy đã tiếp xúc với các sinh viên sau này trở thành các nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng như Steve Juveston, hiện nay là cổ đông điều hành của

Draper Fisher Juveston (DFJ). “Steve là người điều phối máy tính ở khu ký túc của tôi,” David nói, “anh ấy chịu trách nhiệm sửa chữa máy tính khi chúng bị hỏng – một con nghiện máy tính.”
Cũng có nhiều doanh nhân tương lai ở xung quanh khu ký túc tại Stanford lúc đó, gồm cả Jerry Yang, một trong những người sáng lập Yahoo! David đã rất may mắn – cuộc bùng nổ Internet nổ ra ở Thung lũng Silicon năm năm sau đó và vì thế bất cứ ai ở Stanford thời điểm đó đều gặp được rất nhiều nhà lãnh đạo tương lai của cuộc bùng nổ này.
Sau khi tốt nghiệp Stanford năm 1990, David đã chớp lấy cơ hội mà một người yêu âm nhạc điện tử mong nhận được. Anh nhập học Đại học Cambridge ở Anh và có được bằng MPhil về tâm lý tội phạm. “Tôi phân vân chọn lựa việc trở thành một luật sư tội phạm hình sự thời điểm đó,” anh nói với tôi. Niềm đam mê này về sau đã dẫn anh đến với Đại học Luật Harvard và có được tấm bằng JD, thậm chí sau đó làm việc cho Cracvath, Swaine & Moore – một trong những công ty luật nổi tiếng ở New York – với tư cách luật sự chuyên giải quyết tranh chấp.
Trong thời gian làm việc tại đây, David thường xuyên gặp gỡ bạn cùng phòng ở Stanford, nhân viên của Venture Law Group, chịu trách nhiệm tư vấn luật cho rất nhiều công ty Internet mới thành lập gồm cả Yahoo! “Lúc đó cậu ấy chuẩn bị bay đến Nhật Bản để đàm phán những thỏa thuận cấp phép và gây quỹ cho các công ty này. Và tôi nói rằng, ‘ôi, công việc của cậu có vẻ hấp dẫn hơn của tôi. Tại sao không đề nghị các cổ đông ở công ty cậu xem họ có hứng thú hướng dẫn tôi làm việc như các cậu không?”
Tại Venture Law Group và tiếp đến là một công ty luật nhỏ, công việc của David tập trung chủ yếu vào các công ty Internet mới thành lập. Anh tham gia vào các cuộc họp cổ đông của khách hàng, tham dự cùng với cả các doanh nhân lẫn nhà đầu tư mạo hiểm nhưng anh không cư xử theo phong cách điển hình của các luật sư. “Tôi không nhận ra hoặc lựa chọn phớt lờ thực tế,” David mỉm cười và nói, “rằng

vai trò thích hợp đối với một luật sư đó là đứng, ghi chú và chỉ ra các trường hợp mà công ty có thể bị đẩy vào các vấn đề pháp lý và sẵn sàng trả lời các câu hỏi. Theo tôi, các cuộc họp cổ đông nên gồm những người thông minh cố gắng tìm ra con đường tốt nhất cho một công ty. Tôi đã dành rất nhiều giờ làm việc với khách hàng về các hợp đồng cấp phép cũng như gây quỹ và tôi cảm thấy mình biết về các hoạt động của công ty họ tốt hơn vì thế tôi chia sẻ với họ quan điểm của bản thân."

Một trong các công ty mà David đại diện là Evite được Dave Marquardt thành lập với nhà đầu tư chính là August Capital. Dần dần, Marquardt bắt đầu đánh giá cao các kỹ năng rộng hơn của David ngoài những lời khuyên về pháp lý và sau một cuộc họp cổ đông, đã tiếp cận David trong khu đỗ xe. "Dave Marquardt nói với tôi rằng, 'anh đã từng nghĩ về một công ty đầu tư mạo hiểm bao giờ chưa?' David Hornik nhớ lại. "Câu trả lời của tôi lúc đó là 'tôi muốn cân nhắc về một công ty đầu tư mạo hiểm.' Điều đó đã khơi nguồn cho một quá trình. Hơn 4 tháng sau, các cổ đông thoải mái với ý tưởng rằng – mặc dù thực tế tôi là luật sư – tôi hoàn toàn có thể là một nhà đầu tư mạo hiểm tiềm năng. Cuối cùng, tôi đã gia nhập công ty trong tháng 6 năm 2000."

David đã lựa chọn đúng đắn. "August là một đối tác hấp dẫn như bạn sẽ thấy," David nói. "5 trong số 6 cổ đông là các kỹ sư". Các cổ đông của August Capital đã áp dụng chuyên môn của họ với niềm đam mê công nghệ vào các vụ đầu tư phần lớn liên quan đến giai đoạn đầu của các công ty công nghệ cao mới thành lập. Mục tiêu của họ là giúp các công ty này phát triển và tạo ra càng nhiều giá trị càng tốt. Với ý tưởng đó, họ giữ quy mô quỹ khá nhỏ, chủ yếu tập trung vào các công ty đầu tư mạo hiểm. Quỹ gần đây nhất của công ty, thoái vốn vào tháng 3 năm 2009, là 400 triệu đô-la, hay khoảng 60 triệu đô-la trên mỗi cổ đông. "Chúng tôi nghĩ đó là con đường kinh doanh đúng đắn," David giải thích. "Tôi chắc chắn rằng có nhiều công ty ngoài kia đang kiếm tiền từ việc tích lũy các nguồn quỹ lớn, và quản lý phí cao nhưng

chúng tôi quan tâm nhiều hơn đến việc tạo ra các công ty lớn có giá trị. Công ty này lấy cảm hứng từ con người."

David nhận ra rằng việc có được cơ hội cấp vốn cho các công ty có thể thay đổi thế giới là một điều rất đặc biệt cần có. "Đó thực sự là điều rất tuyệt vời," anh nói. "Bạn sẽ học được những điều mới mẻ mỗi ngày và luôn có những thách thức mới. Thật bất ngờ khi nghĩ rằng các cổ đông ở August Capital đều là các nhà đầu tư đầu tiên ở Microsoft, Seagate, Sun, Compad, Intuit và Symantec, các công ty đã tạo ra những sản phẩm thực sự hấp dẫn làm thay đổi cách sống của chúng ta trên thế giới này."

Cách tiếp cận liên quan đến sự phân bố về khu vực địa lý: Phát triển toàn cầu hay giữ quy mô khu vực

Một số công ty đầu tư mạo hiểm chỉ đầu tư vào các công ty nhanh chóng phát triển hoặc dễ dàng khởi sắc. Sự gần gũi khiến họ duy trì văn hóa lỗi thời của đội ngũ các chuyên gia tập trung nhỏ lẻ, ngồi xung quanh bàn làm việc mỗi sáng thứ Hai để trao đổi về các thỏa thuận. Các công ty khác tìm kiếm cơ hội xây dựng một quy trình đầu tư, nhóm, thương hiệu để mở rộng quy mô phát triển ra các khu vực khác trên toàn thế giới.

Ở Flybridge Capital, chúng tôi lựa chọn chiến dịch khu vực. Như David Hornik, chúng tôi không thấy đầu tư mạo hiểm ở các giai đoạn đầu có thể phát triển mở rộng về khu vực địa lý và các ngành công nghiệp khác. Không giống như phần lớn các ngành công nghiệp khác, thu lợi nhờ sự vững bền và ổn định (giá thành, tiềm lực thương hiệu, hiệu quả đóng góp và hoạt động), đầu tư mạo hiểm tồn tại không hề phụ thuộc vào quy mô kinh tế. Thực tế, một số người còn tranh cãi rằng, việc không hề tồn tại quy mô kinh tế và việc ngành kinh doanh này vẫn là một nghệ thuật hơn một lĩnh vực khoa học, phụ thuộc phần lớn vào phán đoán về các nhà đầu tư cá nhân xuất sắc, những người nhìn thấy giá trị ở nơi mà những người khác không thể. Những quyết định ở các công ty lớn hơn có thể được ủy quyền cho các chuyên gia

đầu tư cấp thấp và các cổ đông không can thiệp quá sâu vào mỗi quyết định.
Một số doanh nhân nhìn nhận sự phân tán về địa lý là yếu tố tiêu cực khi so sánh với sự tập trung vào một vùng địa lý nhất định. Khi các công ty đầu tư mạo hiểm không có trụ sở gần bạn, họ có thể không đồng hành cùng với những thăng trầm trong công ty mới khởi nghiệp của bạn. Đó lý do tại sao các công ty đầu tư mạo hiểm có trụ sở tại Thung lũng Silicon thường cấp vốn cho các công ty có trụ sở tại đây và các công ty đầu tư mạo hiểm tại Boston lại cấp vốn cho những công ty ở vùng Bờ Đông. Có rất nhiều ngoại lệ (ví dụ, Twitter của Jack Dorsey chọn Fred Wilson, một công ty đầu tư mạo hiểm ở New York trở thành nhà đầu tư chính của mình,) nhưng sự gần gũi để có thể nhanh chóng trao đổi về chiến lược, tuyển dụng, sắp xếp sản phẩm và cấp vốn có lợi cho mối quan hệ doanh nhân – nhà đầu tư mạo hiểm thêm hiệu quả.
Các doanh nhân có thể dễ dàng nghiên cứu những công ty đầu tư thực hiện các vụ đầu tư cách xa trụ sở hay chỉ thực hiện các vụ đầu tư trong khu vực bằng cách kiểm tra vị trí địa lý của các công ty trong danh mục đầu tư của chúng. Ví dụ, Draper Fisher Jurveston là công ty đầu tư mạo hiểm toàn cầu. “Muốn thay đổi thế giới?” là dòng khẩu hiệu trên trang chủ của công ty này.
Tim Draper, người sáng lập, CEO của DFJ sinh ra đã là nhà đầu tư mạo hiểm – anh là con trai và cháu trai của các nhà đầu tư mạo hiểm. Ông nội của anh là Tướng William Draper, Jr., nhà đầu tư mạo hiểm chuyên nghiệp đầu tiên của vùng bờ Tây sau khi phục vụ trong ban tuyển quân với tư cách người thực hiện kế hoạch Marshall. Cha anh, Bill Draper một trong những nhà đầu tư mạo hiểm huyền thoại của Thung lũng Silicon và vẫn thực hiện các vụ đầu tư ngoài công ty của mình. Tim sở hữu một gia sản lớn bằng việc đầu tư vào các công ty mới khởi động giai đoạn đầu, bao gồm Skype, Hotmail và Baidu, công ty nghiên cứu có trụ sở tại Trung Quốc được đề cập đến trong chương 7.

DFJ đặt trụ sở tại Công viên Menlok, California nhưng từ năm 2005, công ty này bắt đầu mở rộng ra ngoài phạm vu nước Mỹ với các quỹ đầu tư lớn tại Israel, châu Âu, Ấn Độ, Trung Quốc, Việt Nam và một số quốc gia khác. Mô hình của DFJ không giống như mô hình hoạt động của McDonald's. Hãy tìm kiếm một đội ngũ quản lý khu vực, hỗ trợ họ mở rộng chi nhánh và quảng bá thương hiệu (tài chính, quản lý quỹ và những thứ tương tự) và tạo ra một mạng lưới các nhà đầu tư mạo hiểm trên toàn cầu gắn kết chặt chẽ với nhau bằng những mối quan hệ xã hội và kinh tế, chia sẻ các thỏa thuận, ra các quyết định đầu tư và kiểm soát tình hình kinh tế khu vực.

Khi ngồi cùng nhau bên ly cocktail trong một hội thảo công nghiệp ở New York, tôi hỏi Tim – điều gì thôi thúc anh mở rộng công ty trên toàn cầu? "Tôi rất yêu thích các doanh nhân," anh giải thích. "Tôi muốn tìm kiếm họ ở khắp nơi." Tôi biết họ không chỉ quy tụ ở Thung lũng Silicon này. Microsoft ở Redmond, Washington; chứ không nằm ở Thung lũng Silicon hay đại lộ 128 ngoài Boston. Tôi nghĩ, các thương vụ bắt nguồn từ đâu nữa? Đó là một bước tiến lớn ra toàn cầu. Mọi người nhìn tôi như thể tôi không biết suy nghĩ. Một phần tôi như thế. Nhưng điều đó thực sự có tác dụng. Tôi đã đến 65 nước trên thế giới và cấp vốn cho rất nhiều doanh nghiệp ở 30 quốc gia trong số 65 quốc gia này. Đó là một kiểu rủi ro. Nhưng nó khiến cuộc sống của tôi tươi đẹp hơn."

Thông qua chiến lược này, Tim và DFJ đã mở rộng phạm vi cuộc chơi của mình và tiếp cận các doanh nhân thành công hơn để mang lại lợi nhuận cho các doanh nhân cho dù họ ở bất kỳ đâu. "Tôi nghĩ các doanh nhân tận dụng được nhiều lợi thế hơn từ chúng tôi hiện nay bởi chúng tôi nỗ lực làm điều gì đó cho họ," Tim giãi bày. "Đó có thể là lời giới thiệu đến một doanh nghiệp nào đó có khả năng cấp vốn cho họ hoặc một đối tác trong cùng mạng lưới ở New York, Chicago hay Bangalore. Chúng tôi đã cố gắng hết sức để giúp đỡ hoặc ít nhất là hướng dẫn họ bởi chúng tôi có rất nhiều nguồn lực khác nhau." Ngoài việc hỗ trợ thúc đẩy tăng

trưởng cho các công ty mới khởi nghiệp, Tim cũng tin rằng sự hiện diện trên toàn cầu mang lại cơ hội gia tăng lợi nhuận cho cổ đông góp vốn của anh.
Không thực sự cần có một câu trả lời đúng đắn nhất cho hai loại cơ cấu hoạt động này – các VC nên tập trung vào khu vực hay mở rộng thương hiệu toàn cầu với sự phân bố địa lý đa dạng. Thực tế, các công ty đầu tư mạo hiểm là sự mở rộng của những nhà sáng lập và các lãnh đạo đồng thời theo đuổi chiến lược và văn hóa doanh nghiệp phù hợp nhất với họ. Ưu tiên này kéo theo sự khác biệt khác giữa các công ty đầu tư mạo hiểm – giai đoạn cụ thể trong quá trình phát triển một công ty mà họ muốn đầu tư vào.
Các chuyên gia đầu tư theo giai đoạn: Đến sớm và thất bại không đáng kể
Các nhà đầu tư mạo hiểm khác nhau có những tầm nhìn khác nhau khi họ muốn tham gia một lĩnh vực kinh doanh nào đó. Nhiều nhà đầu tư mạo hiểm muốn đầu tư vào giai đoạn đầu của các công ty mới thành lập – các công ty nhỏ hoặc vẫn-chưa-đi-vào-hoạt-động mà họ có thể có được tỷ lệ phần trăm quyền sở hữu cao nhất. ("Tôi đầu tư 3 triệu đô-la vào hai chàng thanh niên và một con chó, một nhà đầu tư mạo hiểm khoác lác với tôi, mà không biết rằng con chó đó cũng đến từ MIT. Những người khác muốn có khối lượng tài sản lớn hơn và đầu tư vào các thương vụ lớn hơn, các giai đoạn phát triển sau trong quá trình phát triển (mặc dù vẫn được coi là các công ty mới khởi nghiệp.)
Bài toán cho chiến lược giai đoạn sau đơn giản và hấp dẫn hơn. Một công ty đầu tư mạo hiểm càng có nhiều tài sản, thì nó càng kiếm được nhiều tiền hơn. Tuy nhiên, nếu mục tiêu là xây dựng một công ty đầu tư với hơn 1 triệu đô-la, thì thật khó để có thể viết các chi phiếu nhỏ hơn 10 đến 20 triệu đô-la trên mỗi vụ đầu tư. Các thương vụ đủ lớn để thu hút được một lượng vốn đáng kể thường rơi vào các cơ hội ở các vòng cấp vốn sau. Thế nhưng số liệu cho thấy tỷ lệ thu về lợi nhuận cao nhất – cơ hội mang về cho bạn lợi nhuận gấp 10 lần hoặc hơn số vốn đầu tư ban đầu – nằm ở các thương vụ

đầu tư giai đoạn đầu cũng được biết đến như đầu tư chuỗi A. Các công ty ở giai đoạn đầu này thường muốn gọi được 4 đến 6 triệu đô-la vốn và thường từ hơn một công ty để không phải phụ thuộc vào một công ty hoặc một nhà đầu tư duy nhất.

Dưới đây là câu hỏi hóc búa của nhà đầu tư mạo hiểm: Liệu nên tập trung đầu tư vào giai đoạn đầu, khi tỷ lệ rủi ro cao, lợi nhuận tiềm năng lớn nhưng quy mô quỹ – vì thế thu nhập – nhỏ hơn hay tập trung đầu tư vào giai đoạn sau đó với rủi ro thấp hơn, lợi nhuận béo bở hơn nhưng các cơ hội để thu về lợi nhuận gấp 10 lần hiếm hơn. Các nhà đầu tư mạo hiểm đã thực hiện những lựa chọn này theo quan điểm cá nhân và nó phản ánh chính sở thích và niềm đam mê của họ.

Được thành lập vào năm 2005, First Round Capital (FRC) là một ví dụ về quỹ đầu tư quyết định giữ công ty ở quy mô nhỏ và tập trung đầu tư vào các giai đoạn đầu ở những công ty mới khởi nghiệp. Với các văn phòng tại San Francisco và ngoài Philadelphia, FRC viết các tờ chi phiếu nhỏ trong mỗi vòng cấp vốn, khoảng 250.000 đô-la đến khoảng 1 triệu đô-la. Bởi họ tập trung vào các công ty trực tuyến nên có thể thực hiện các khoản đầu tư nhỏ và nói chung có thể tránh được thua lỗ nặng nề như khi đầu tư vào các công ty định hướng vốn lớn như các công ty mới thành lập trong lĩnh vực bán dẫn và công nghệ sinh học. Howard Morgan, đồng sáng lập và là cổ đông điều hành của First Round đã giải thích cho tôi hiểu cách thức họ phát triển cơ cấu hoạt động của công ty, “Chúng tôi là một trong những công ty đầu tiên thực hiện đầu tư vốn ươm mầm chuyên nghiệp. Chúng tôi chứng kiến cách thức thực hiện của các nhà đầu tư thiên thần và nghĩ mô hình đó hơi cồng kềnh một chút. Theo kinh nghiệm, chúng tôi cũng biết được cách thức hoạt động của một công ty đầu tư mạo hiểm – không phải là đầu tư để thất bại. Điểm mấu chốt trong chiến lược của chúng tôi đó là thất bại nhẹ nhàng. Tôi muốn nói với tất cả các doanh nhân rằng, ‘nếu phải thất bại, hãy thất bại thật nhanh chóng và nhẹ nhàng.’ Không có điều gì thoải mái hơn khi thất bại theo cách đó.

Nhưng nếu ném hàng trăm triệu đô-la qua cửa sổ thì đó là cả vấn đề!"

Howard là một nhà đầu tư mạo hiểm không thường xuyên dù vẫn giữ vị trí là nhà đầu tư mạo hiểm tích cực ở tuổi 63. Howard có một tư duy nhạy bén và sáng láng. Ông đọc 180 cuốn sách mỗi năm (và ghi chú về chúng trên máy tính cá nhân của mình,) chơi ba trò đố chữ mỗi ngày và có chỉ số IQ trên 150. Năm 1999, ông là thành viên trong ban hội thẩm chín người và là nhà đầu tư vào một số thương vụ làm ăn lớn bao gồm City Search, eToys và Overture, được Yahoo! mua với mức giá 1,6 triệu đô-la vào năm 2003. Với tốc độ làm việc chóng mặt, ông và nhà đồng sáng lập, Josh Kopelman (cựu doanh nhân chuyển sang nhà đầu tư mạo hiểm) có thể theo sát danh mục đầu tư với hơn 100 công ty và khyến khích sự hỗ trợ của các đồng nhà đầu tư khác trong vai trò quản lý và kiểm soát các vụ đầu tư. Với số vốn hiện tại lên đến 125 triệu đô-la, rải khắp các công ty trong danh mục đầu tư, đội ngũ của FRC cho rằng họ thu được nhiều lợi thế cạnh tranh hơn các đối thủ bởi các vụ đầu tư mở rộng mang lại cho họ cơ hội tiếp cận các thị trường lớn hơn và thu hút được nhiều người thú vị hơn. Liệu lợi nhuận của họ sẽ lớn hơn nữa về lâu dài so với một công ty chủ yếu đầu tư lớn vào các giai đoạn sau, không khiến vị doanh nhân này quá quan tâm. Thay vào đó, ông tập trung quan tâm vào khả năng tìm kiếm chính xác sự phù hợp cho những nhu cầu gọi vốn cụ thể.

Câu hỏi về quy mô: Đầu tư lớn cần vốn lớn

Khi mô tả ngân sách của mình, các nhà đầu tư mạo hiểm thích khoác lác về lượng quỹ mà họ có. "Chúng tôi có 5 triệu đô-la vốn," một nhà đầu tư mạo hiểm ở một bữa tiệc cocktail đã nói với tôi như vậy trong khi liếc xuống đôi giày sờn rách của mình, "còn anh, anh có bao nhiêu?"

Nhưng liệu quy mô quỹ đầu tư mạo hiểm có thực sự quan trọng đối với các khách hàng tiềm năng hay các doanh nhân? Quỹ càng lớn thì mới càng tốt chăng? Tôi sẽ phản biện rằng quy mô của công ty thực sự rất quan trọng nhưng

có lẽ nó không theo cách bạn nghĩ. Quy mô của các quỹ đầu tư mạo hiểm rất quan trọng bởi nó là dấu hiệu cho thấy những mục tiêu của các nhà đầu tư ngang hàng với mục tiêu của doanh nhân. Tôi sẽ nhắc đến một ví dụ để làm rõ điều này.

Kleiner Perkins có trụ sở ở Thung lũng Silicon, một trong những công ty đầu tư mạo hiểm thành công nhất trong lịch sử, có sự ổn định về quy mô quỹ trong những năm 1980 và đầu những năm 1990. Năm 1982, họ gọi vốn được 150 triệu đô-la (vòng gọi vốn thứ ba) và năm 1986, thêm 150 triệu đô-la nữa. Năm 1989, bạn thử đoán xem, thêm 150 triệu đô-la nữa. Và đến năm 1992 là 173 triệu đô-la. Một sự gia tăng khiêm tốn khác là vào khoảng 225 triệu đô-la vào năm 1994.

Sau đó, có điều gì đó kỳ lạ đã diễn ra. Bắt đầu vào cuối những năm 1990, quy mô quỹ của Kleiner đột nhiên gia tăng đáng kể và vào năm 2000 họ có được số tiền gọi vốn lên đến 625 triệu đô-la. Các công ty khác thậm chí còn gây kinh ngạc hơn trong suốt giai đoạn 5 năm ngắn ngủi đó. Với sự gia tăng về nguồn vốn nhanh chóng trong khi thế giới đang ở tâm của cuộc bùng nổ Internet, có lúc các cổ đông điều hành đã thể hiện mong mỏi của họ với các cổ đông góp vốn rằng họ cần một quỹ đầu tư trị giá 1 triệu đô-la để có thể cạnh tranh với vị thế là công ty hàng đầu.

Điều gì đã gây nên sự lạm phát về quy mô quỹ của các công ty này? Hay nói cách khác, đó là do Internet “tiếp tay” cho bong bóng chứng khoán NASDAQ nổ tung. Từ năm 1996 đến năm 1999, các nhà đầu tư mạo hiểm bắt đầu thấy giá trị thoái vốn với tiềm năng hàng tỷ đô-la thay vì vài trăm nghìn đô-la. Vì thế, thay vì sử dụng 100 đến 200 triệu đô-la đầu tư vào các công ty mới khởi nghiệp trong vòng 3 đến 4 năm với khoảng từ 5 đến 10 triệu đô-la mỗi giai đoạn, họ cố gắng đầu tư tổng số vốn từ 1 đến 2 tỷ đô-la với 25 đến 50 triệu đô-la trong cùng giai đoạn vào các công ty của họ. Và chúng ta, chắc chắn ai cũng biết kết cục của bộ phim này.

Với sự bùng nổ của bong bóng công nghệ vào năm 2000 và 2001, mọi thứ đã hoàn toàn thay đổi. Hay các nhà đầu tư đã thay đổi? Cuối cùng, các quỹ đầu tư mạo hiểm có vốn càng lớn, càng mất nhiều phí dịch vụ. Do vậy, các công ty có quy mô quỹ lớn được khuyến khích giữ nguyên quy mô để thu phí dịch vụ thậm chí nếu như nền tảng thực tế không cho phép.

Kleiner Perlin cắt giảm quy mô quỹ của mình sau bùng nổ bong bóng Internet, gọi vốn năm 2004 ở mức 400 triệu đô-la – nhỏ hơn quy mô quỹ năm 2000 nhưng vẫn gấp gần 3 lần những gì mà họ gây vốn được trong các thập kỷ đầu tiên sau khi thành lập. Và quy mô quỹ năm 2008 lên đến 700 triệu đô-la. Có lẽ họ tin rằng quy trình thoái vốn năm 2012-2016 tiềm năng cho các công ty mới khởi nghiệp ngày nay gấp 3 lần so với đầu những năm 1990. Không nghi ngờ gì nữa, các khoản phí dịch vụ bổ sung mang lại cho họ không gian hỗ trợ các cố vấn hùng mạnh như Al Gore và Colin Powel, những người lần lượt giúp các công ty trong danh mục đầu tư của họ thực hiện các liên kết giá trị ở các công ty và tổ chức chính phủ hàng đầu.

Ví dụ mà tôi vừa đưa ra đã diễn ra phần lớn trong nền công nghiệp này, chứ không chỉ ở Kleiner Perkins. Và đương nhiên, bất cứ ai cũng được khuyến khích trở thành nhà đầu tư cho Kleiner Perkins, cho Google hay bất cứ doanh nghiệp nào cho dù quy mô của nó là bao nhiêu. Vấn đề ở đây là rất nhiều quỹ có quy mô lớn, có lẽ đã thay đổi chiến lược các loại thương vụ đầu tư theo quan điểm trước đây.

Vậy tại sao một doanh nhân nên quan tâm đến quy mô của một quỹ đầu tư? Như chúng ta sẽ thấy trong chương sau, các doanh nhân trong quá trình gọi vốn cần tìm kiếm một công ty phù hợp với lượng vốn mong muốn nhận được. Nếu các nhà đầu tư mạo hiểm đầu tư quá nhiều tiền vào các doanh nhân, việc làm đó có thể mang lại nhiều ảnh hưởng tiêu cực, bao gồm khả năng pha loãng quyền sở hữu dành cho doanh nhân và đòi hỏi khả năng định giá cao hơn nhằm làm hài lòng các nhà đầu tư. Trái lại, nếu không có các nhà

đầu tư “ví dày” sẽ đồng nghĩa với rủi ro mà các doanh nhân có thể gặp phải khi cần vài triệu đô-la để chuyển sang giai đoạn tiếp theo. Vì thế, quy tắc bất di bất dịch đã được áp dụng đối với các công ty đầu tư mạo hiểm và quy mô quỹ của nó đó là: Không quá lớn cũng không quá nhỏ, vừa đủ đối với công ty và những đòi hỏi về vốn.

Vậy một công ty đầu tư mạo hiểm thực sự muốn đầu tư bao nhiêu vốn vào mỗi công ty? Các tài liệu marketing có thể cho thấy một điều (khi tôi nghe thấy một công ty đầu tư mạo hiểm tuyên bố họ sẽ thực hiện các thương vụ đầu tư từ 50 nghìn đến 50 triệu đô-la), nhưng thực tế, mọi công ty đều có điểm ngọt và nếu bạn là một doanh nhân trong đó, sẽ tốt hơn nếu bạn không sa vào điểm ngọt đó. Bản chất của điểm ngọt phải liên quan đến quy mô quỹ hiện tại chứ không phải tổng số vốn mà quỹ sở hữu và một doanh nhân nên làm rõ điều này.

Quy mô của một quỹ đầu tư mạo hiểm ảnh hưởng đến chiến lược và sự tập trung của công ty. Đó là khả năng quan sát thấy các quỹ lớn thường hứng thú với các vụ đầu tư lớn. Nhưng có một số nguyên tắc quan trọng có thể giúp các doanh nhân nắm rõ quy mô của quỹ đầu tư nhằm cung cấp tầm nhìn rõ ràng và xác định các loại thương vụ đầu tư mà công ty có thể thực hiện.

Nếu bạn là một doanh nhân với ý tưởng khởi nghiệp mong muốn gọi vốn từ 3 triệu đến 6 triệu đô-la thì một công ty đầu tư với quy mô quỹ khoảng 50 triệu đô-la trên mỗi cổ đông điều hành là phù hợp. Nếu bạn đang gọi khoảng 20 triệu đô-la tiền vốn, thì công ty này rõ ràng có quy mô nhỏ. Và nếu bạn đang đàm phán với một công ty có quy mô quỹ khoảng 100 triệu đô-la trên mỗi cổ đông điều hành để tìm kiếm vụ đầu tư trị giá 3 triệu đô-la thì điều đó là việc làm không tưởng. Hoặc bạn sẽ rơi vào tình huống thảm hại, trở thành một vụ đầu tư “tay ngang” cho một nhà đầu tư mạo hiểm thí điểm tấm bằng MBA “chưa khô mực” thay vì một vụ đầu tư thực sự của một cổ đông điều hành cao cấp.

Một công ty mới khởi nghiệp ở giai đoạn đầu sẽ có khoảng 50 triệu đô-la trên mỗi cổ đông điều hành, đó cũng là những điều chúng tôi làm ở Flybridge: Chúng tôi có 5 cổ đông điều hành đầu tư vào quỹ đầu tư thứ ba với 280 triệu đô-la tiền vốn, với trung bình khoảng 50 triệu đô-la trên mỗi cổ đông điều hành. Điều này cho phép một trong số chúng tôi quản lý các vụ đầu tư của 4 đến 6 công ty với vòng đời ba năm với khoảng 8 đến 12 triệu đô-la vào mỗi công ty. Thường thì ít nhất nửa khoản đầu tư sẽ được dự trữ cho các vòng gây quỹ trong tương lai, vì thế 2 đến 8 triệu đô-la có thể là vụ đầu tư ban đầu với khoảng 5 triệu đến 10 triệu đô-la dự trữ cho các vòng gây vốn tiếp theo – một cơ cấu hoạt động đối với hầu hết các công ty với 50 triệu đô-la trên mỗi cổ đông điều hành.

Một công ty đầu tư mạo hiểm theo giai đoạn muốn sở hữu nhiều vốn hơn bởi họ dự định đầu tư từ 10 đến 20 triệu đô-la mỗi công ty. Những quỹ này có thể sở hữu đến 100 triệu đô-la trên mỗi cổ đông. Ví dụ, JMI Equity có trụ sở tại Baltimore, một công ty đầu tư nổi tiếng chuyên thực hiện các thương vụ đầu tư giai đoạn mở rộng hay giai đoạn sau đã hỗ trợ DoubleClick phát hành cổ phiếu ra công chúng và sau đó bán công ty này cho Google để nhận một khoản không nhỏ – 3,1 tỷ đô-la.

Quỹ của JMI năm 2008 là 600 triệu đô-la được 5 cổ đông điều hành quản lý, tương xứng với 120 triệu đô-la trên mỗi cổ đông. JMI đầu tư vào vòng cấp vốn giai đoạn sau tại các công ty trong danh mục đầu tư, một mô hình phổ biến mà các công ty đầu tư mạo hiểm giai đoạn đầu đã thu được lợi nhuận và tạo dựng mô hình kinh doanh phát triển. Khi có hai công ty đầu tư mạo hiểm với quy mô vốn và các chiến lược đầu tư khác nhau đồng đầu tư vào cùng một công ty, nó sẽ nảy sinh các xung đột tự nhiên. Các công ty đầu tư mạo hiểm giai đoạn đầu tìm cách triển khai thêm vốn (thông qua các vụ đầu tư sản phẩm mới, mở rộng toàn cầu hoặc sáp nhập).

Vì thế quy mô của các quỹ đầu tư mạo hiểm thực sự là điều đáng lưu tâm. Và với tư cách một doanh nhân, có thể bạn sẽ muốn nỗ lực hết sức để tìm ra lựa chọn phù hợp.

CHI PHÍ VÀ LỢI NHUẬN: CÁC CÔNG TY ĐẦU TƯ MẠO HIỂM KIẾM TIỀN NHƯ THẾ NÀO?

“Nếu bạn thực sự muốn hiểu về lĩnh vực đầu tư mạo hiểm, thì rất đơn giản,” một nhà đầu tư mạo hiểm lâu năm đã nói với tôi, “hãy theo đuổi lợi nhuận”. Tôi thực sự không hiểu ý ông ấy là gì đến tận khi tôi bước chân vào ngành kinh doanh này và biết được cách cả những công ty lẫn các cá nhân trong đầu tư mạo hiểm kiếm tiền. Hãy để tôi dừng lại một chút và giải thích cho các bạn hiểu điều đó có nghĩa gì.

Điều đầu tiên phải tìm hiểu đó là “lợi nhuận là gì,” và tại sao các nhà đầu tư mạo hiểm lại háo hức nỗ lực để có được nó.

Các công ty đầu tư mạo hiểm chịu trách nhiệm quản lý cách khoản chi phí và các cổ đông trong một công ty đầu tư mạo hiểm nhận được lương từ loại phí này. Nhưng tiềm năng có được số tiền thực sự lớn nằm ở “lợi nhuận tích lũy” hay tỷ lệ lợi nhuận – thường vào khoảng 20 đến 25% – mà một quỹ đầu tư mạo hiểm kiếm được nếu nó hoạt động tốt.

Vì thế mô hình kinh doanh đầu tư mạo hiểm là gì? Gây quỹ, bỏ ra từ 2 đến 2,5% tiền quản lý phí hàng năm trả lương và thanh toán các khoản chi tiêu đồng thời đầu tư với hy vọng thu về lợi nhuận ngày càng lớn hơn. Khi các lợi nhuận này thực sự được nhân lên (ví dụ, một công ty trong danh mục đầu tư được mua lại hoặc IPO thành công,) thì quỹ đầu tư sẽ thu về tỷ lệ lợi nhuận lớn dựa trên phần vốn đầu tư ban đầu.

Hãy xem xét một ví dụ cụ thể dưới đây để hiểu rõ hơn về cách tính toán lợi nhuận. Giả sử có một quỹ trị giá 150 triệu đô-la cùng ba cổ đông điều hành với 2% quản lý phí hàng năm và 20% lợi nhuận tích lũy. Công ty thu về 3 triệu đô-la doanh thu hàng năm và sau khi trả tiền thuê văn phòng, lương cho nhân viên, cộng với chi phí đi dụ lịch, v.v… thì ba cổ đông này có thể nhận về từ 400.000 đến 500.000 đô-la mỗi người mỗi năm. Nếu lợi nhuận của công ty này gấp 2

lần số vốn đầu tư tương đương với 300 triệu đô-la trong vòng đời 10 năm của quỹ này thì 150 triệu đô-la được coi là lợi nhuận tích lũy. Các công ty đầu tư mạo hiểm nhận được 20% trong số đó tương đương với 30 triệu đô-la lợi nhuận, được phân chia giữa các cổ đông theo tỷ lệ lợi nhuận. Nếu như quỹ đầu tư không thu được lợi nhuận thì các nhà đầu tư không nhận được gì ngoài tiền lương được trả dựa trên doanh thu hàng năm. Bởi các quỹ đầu tư mạo hiểm đã hoàn thành vòng đầu tư nào đó, nên họ cần gọi thêm vòng vốn mới từ các cổ đông góp vốn.

Các quỹ đầu tư này không có vòng đời dài – thường là khoảng 10 năm – bởi công ty mà họ đầu tư vào thường không thể thanh khoản trong vòng 5 đến 7 năm. Vì thế giai đoạn đầu tư ban đầu trong vòng 3 đến 4 năm mà quỹ đầu tư tham gia thực sự là giai đoạn khởi động trong đó các vụ đầu tư mới liên tục được thực hiện. Giai đoạn thu hoạch là từ 5 đến 10 năm tiếp theo khi các vụ đầu tư chín muồi, được bán hoặc thanh khoản bằng việc phát hành cổ phiếu ra công chúng. Vì thế các quỹ đầu tư mạo hiểm thường gối lên nhau. Ví dụ, chúng tôi gọi được vòng vốn thứ hai vào năm 2008 (280 triệu đô-la). Một vài năm sau đó, chúng tôi vẫn quản lý các vụ đầu tư từ Quỹ 2 (và thậm chí Quỹ 1 – được gây vốn từ năm 2002), nhưng, vào thời điểm đó, chúng tôi cũng đang thực hiện các vụ đầu tư mới cho Quỹ 3. Do đó, tất cả phí dịch vụ và lợi nhuận từ các quỹ khác nhau dần được thu hoạch từ năm này qua năm khác.

Chú ý rằng các cộng sự và giám đốc không nhận được lợi nhuận. Các cổ đông cấp thấp với các khoản lợi nhuận nhỏ (khoảng từ 1 đến 2 trong 20 “điểm lợi nhuận”) thường được giám sát bởi các cổ đông cao cấp, những người có tầm nhìn và chịu trách nhiệm trong quá trình ra quyết định. Nếu các cổ đông có tỷ lệ lợi nhuận khác nhau, thì cá nhân mỗi cổ đông không thể “đại diện cho công ty” đưa ra các quyết định khó khăn liên quan đến các vòng gọi vốn tiếp theo cũng như các hoạt động sáp nhập hay mua lại. Thậm chí các cổ đông cao cấp nhất trong công ty vẫn cần phải đồng tâm

hiệp lực của mọi cổ đông. Điều đó có nghĩa là khi "quán quân các thương vụ" (ví dụ, chuyên gia đầu tư ủng hộ bạn trong công ty) là cấp dưới trong công ty đầu tư thì quy trình ra quyết định đó có thể khó khăn hơn và lâu dài hơn khi "quán quân các thương vụ" là một trong các cổ đông cao cấp.

Một trong những sự lựa chọn quan trọng mà công ty đầu tư mạo hiểm thực hiện đó là cách thức phân chia bồi thường trong công ty. Ví dụ, Benchmark là một công ty đầu tư có tiếng ở Thung lũng Silicon nổi tiếng vì sự phân chia công bằng giữa các cổ đông, một thực tế còn được công bố trên chính website của công ty này ("Mọi cổ đông điều hành đều nhận được quyền lợi và bồi thường thỏa đáng). Ở Flybridge, chúng tôi quyết định làm theo mô hình của Benchmark. Chúng tôi thành lập một công ty với toàn bộ nhân viên đều là đồng nghiệp và cảm thấy cần phải duy trì cơ chế hoạt động: Làm theo năng lực, hưởng theo lao động. Các công ty khác có nhiều cấp bậc hơn với các cổ đông cao cấp nhận được nhiều lợi nhuận và quyền ra quyết định hơn các cổ đông cấp thấp hơn.

Tôi khuyến khích các doanh nhân hỏi rõ các nhà đầu tư xem lợi nhuận được phân chia thế nào trong công ty. Đó là một câu hỏi hợp lý và sẽ mở mang tầm nhìn của bạn đối với văn hóa doanh nghiệp cũng như việc phân quyền ra quyết định.

Tóm lại, các công ty đầu tư mạo hiểm luôn hỏi các doanh nhân cách phân chia quyền sở hữu dành cho người thành lập, như là một cơ cấu để hiểu giá trị và các ưu tiên trong công ty mới này sao cho đó là một cuộc chơi công bằng.

ĐẦU TƯ KHÔNG (CHỈ) LIÊN QUAN ĐẾN KHẢ NĂNG HOÀN VỐN: ĐÓ CŨNG LÀ MỘT (KIỂU) CUỘC HÔN PHỐI

Tôi hy vọng giờ đây bạn đã hiểu thêm chút ít về định nghĩa đầu tư mạo hiểm, các loại đầu tư mạo hiểm và cách họ kiếm tiền. Việc coi các nhà đầu tư mạo hiểm như các cá nhân (và những cá nhân phức tạp), những người được khuyến khích bằng cảm xúc, đức tin, niềm đam mê, sở thích cá nhân khi

họ đứng trước những con số khô cứng và khả năng phân tích bằng lý trí, là rất quan trọng.
Không phải tất cả các lĩnh vực kinh doanh đều phù hợp với các công ty đầu tư mạo hiểm. Có một vài doanh nghiệp không thu hút được các công ty đầu tư mạo hiểm. Ví dụ, Tim Draper của DFJ, nói rằng, quỹ đầu tư của anh đã xem xét hết tất cả các kế hoạch kinh doanh được gửi đến và loại bỏ những công ty không có tiềm năng ngay lập tức. “Kế hoạch kinh doanh là điểm khởi đầu của chúng tôi. Tôi không nhận các cuộc điện thoại bởi có quá nhiều người cần đầu tư nhưng có thể dành thời gian đọc hết tất cả các bản kế hoạch. Các cổ đông, chuyên gia phân tích và các cộng sự của tôi đều dành thời gian xem xét từng người. Tôi không để họ bỏ sót bất kỳ người nào, bởi họ có thể là những kẻ khoác lác thành thần nhưng kế hoạch kinh doanh của họ vẫn hoàn hảo. Tôi luôn tìm kiếm những người có tư tưởng vượt trội. Tôi nghĩ về cách thức hoạt động của doanh nghiệp nếu mọi thứ diễn ra theo ý muốn của các doanh nhân. Đó là điều mà tôi quan tâm. Vì thế tôi lướt qua lần lượt từng bản kế hoạch và cộng sự của tôi đã nói rằng, ‘Ồ, đây là một cái máy giặt khô’ và tôi đáp lại, ‘Được rồi, tôi sẽ không làm công việc của một cái máy giặt khô.’ Hoặc, ‘Đây là một xưởng kim khí,’ và tôi nói, ‘tôi sẽ không làm công việc kim khí.’ Một nhà hàng? Có thể, không thích công việc ở một nhà hàng. Nhưng nếu đó là kinh doanh nghiêm túc phù hợp với mô hình của chúng tôi theo cách này hay cách khác, chúng tôi có thể mời doanh nhân đó vào.”
Bên cạnh các lĩnh vực kinh doanh, tính cách và nhân cách của doanh nhân cũng như thái độ của họ với các nhà đầu tư mạo hiểm cũng là cả một vấn đề như chúng tôi sẽ thảo luận thêm trong chương 3. (Các buổi thuyết phục trực tiếp) và chương 4 (Bắt xe bus). “Thu hút vốn đầu tư và đầu tư là một cuộc hôn phối nhưng người mà bạn biết không được cho là sẽ gắn bó suốt đời với mình,” Reid Hoffman chia sẻ. Vì thế quan trọng là phải lựa chọn thật cẩn thận người mà bạn sẽ “kết đôi” cùng trong quá trình tạo ra công ty. Và trước khi

nghĩ đến sự lãng mạn của cuộc hôn phối này, tôi cho đó là một loại công cụ. Bạn có được tiền và tiếp đến bạn có một thành viên Ban Giám đốc, hấp dẫn hơn nhiều thứ quá máy móc. Tiền bạc là yếu tố nền tảng trước tiên nhưng nếu bạn không kết đôi đúng người thì đó là đường dẫn đến tử địa. Nhưng trước khi bạn có được đặc ân lựa chọn đối tác đầu tư mạo hiểm lý tưởng cho mình, bạn phải thuyết phục họ rằng bạn có thể giúp họ kiếm tiền, đó là khi buổi thuyết phục trực tiếp diễn ra.

3. VÒNG THUYẾT PHỤC: HÃY LÀ MỘT TRONG BA TRĂM NGƯỜI

Bây giờ chúng ta sẽ chuyển đến thời khắc các doanh nhân quảng bá bản thân và ý tưởng kinh doanh của họ đến một thành viên của câu lạc bộ đầu tư mạo hiểm. Nỗ lực kinh doanh này được biết đến là "buổi thuyết phục trực tiếp". Nhiều doanh nhân không giỏi ở quy trình cần thiết này, nhiều người thậm chí còn không hề thích thú với nó nhưng họ hoàn toàn có thể học hỏi – như tôi đã làm.

Vòng thuyết phục trực tiếp có nhiều dạng. Đôi lúc nó gồm khoảng 20 slide PowerPoint trình bày ý tưởng và kế hoạch thống trị thị trường toàn cầu của bạn. Có lúc lại là một lần "thuyết phục chớp nhoáng trong thang máy" hay nói cách khác, bạn có thể thuyết phục ai đó trên máy bay, qua điện thoại trong vòng 5 phút và "dụ dỗ" ai đó dành thêm thời gian cho bạn. Đối với doanh nhân, đó là việc làm cần thiết nhất, sự thể hiện khác biệt về ý tưởng kinh doanh được tóm tắt cô đọng, súc tích thể hiện sự sáng tạo và tự tin của bạn. Đối với nhà đầu tư mạo hiểm, đó là một quy trình xem xét lướt các thông tin về doanh nhân, thị trường và công nghệ để tìm ra chiếc kim ở đáy bể. Dựa trên kinh nghiệm ở công ty đầu tư của chúng tôi và hàng tá các nhà đầu tư mạo hiểm mà tôi phỏng vấn cho cuốn sách này, tôi thấy rằng các nhà đầu tư mạo hiểm chỉ đầu tư vào một trong 300 công ty mà họ xem xét như tôi đã nói, họ đang tìm kiếm chiếc kim trong biển đầu tư.

Tôi đã thực hiện buổi thuyết phục trực tiếp trước các nhà đầu tư mạo lớn lần đầu tiên trong tuần thứ hai làm việc ở Upromise. Đối tác của tôi, Michael Bronner và tôi đã bay đến Calfornia để gặp John Doerr và các cổ đông của ông ở Kleiner Perkins Caulfield & Byers, được biết đến với cái tên Kleiner Perkins. John Doerr là một trong những nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng nhất trong lịch sử và được coi là "lực hút trung tâm của thế giới Internet," theo như Jeff Bezos, người

thành lập Amazon.com. Sau khi tốt nghiệp Đại học Kinh doanh Harvard, John làm việc cho Intel vào năm 1974, khi công ty đang thực hiện sản xuất bộ vi xử lý 8080 (bộ vi xử lý đầu tiên). Ông tiếp tục trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm thành công đáng kinh ngạc, đầu tư vào giai đoạn ươm mầm của Amazon, Google, Sun, Intuit và nhiều công ty khác. Tôi rất háo hức gặp huyền thoại của Thung lũng Silicon này.
Đó là lần đầu tiên của tôi tới thăm một trong những tòa nhà văn phòng thấp tầng khó phân biệt trên đường Sand Hill ở trung tâm Thung lũng Silicon nhưng đó cũng là lần đầu tiên tôi làm điều đó với một chiếc mũ trong tay, cố gắng gọi vốn cho công ty mới của mình bằng việc thực hiện một buổi thuyết phục trực tiếp. Khi chúng tôi đến, nhân viên lễ tân và các nhân viên hỗ trợ đã khiến chúng tôi cảm thấy như đang ở nhà khi mời chúng tôi dùng nước lạnh, hoa quả tươi, đọc tạp chí và báo – với nụ cười ấm áp và những lời chào đón nồng nhiệt. Tôi sau này biết được rằng, Kleiner Perkins, giống như nhiều công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu, đã hướng dẫn các nhân viên hỗ trợ của mình đối xử với các doanh nhân như các ngôi sao thay vì những kẻ xin tiền.
Michael và tôi đã được thả vào một chiếc "bể cá", một phòng họp ốp hoàn toàn bằng kính nơi các cuộc họp cổ đông được tổ chức. Mặc dù chúng tôi hơi e ngại trước toàn bộ các cổ đông của Kleiner Perkins (ngoài Doerr ra còn có cả những huyền thoại đầu tư khác như người đồng sáng lập Sun, Vinod Khosla) buổi thuyết phục trực tiếp bắt đầu một cách tốt đẹp. Chúng tôi đưa ra ý tưởng: Giúp đỡ hàng triệu gia đình tiết kiệm tiền học đại học bằng cách khai thác hàng tỷ đô-la mà các công ty dịch vụ khách hàng lớn sử dụng để khích lệ nhân tài. Chúng tôi nói về các kinh nghiệm quá khứ khi hỗ trợ thành lập một công ty dịch vụ marketing khách hàng lớn (Michael) và công ty thương mại Internet dẫn đầu (tôi) và sự thực công ty mới khởi động này sẽ là sự kết hợp của cả hai. Các cổ đông tại Kleiner Perkins lắng nghe lịch sự và kiên nhẫn. Tôi nghĩ mọi chuyện như thế là khá ổn thỏa.

Sau đó, trong slide 17, John Doerr đã đặt câu hỏi cho chúng tôi. “Mức doanh số mang lại điểm hòa vốn trong vòng 6 tháng tới, theo các anh, là bao nhiêu?” ông hỏi và nhìn chăm chú vào một trong các slide tài liệu trình bày của chúng tôi. Michael đã quay sang tôi như thể tôi nên là người đưa ra câu trả lời. Chỉ với 1 tuần chuẩn bị, trước câu hỏi của ông, tôi dường như chết trân và nhìn ông với thái độ hoang mang. “Thế tại sao các anh lại đưa ra tỷ lệ lãi suất trong vòng 4 năm là 88%,” John tiếp tục mà không đợi hồi đáp cho câu hỏi đầu tiên, “thay vì 65% như anh đã đưa ra trong năm thứ hai?”. Ông ngước lên. Đầu tôi mụ mị không nghĩ được gì và buột miệng nói một điều gì đó. Thành thực mà nói, tôi chẳng nhớ mình đã nói gì lúc đó. Một câu trả lời không lấy làm thuyết phục. John và các cổ đông khác thấy sự sợ hãi ở chúng tôi. Họ hỏi hàng tá các câu hỏi hóc búa hơn. Chúng tôi đã chụm đầu lại và tìm cách đưa ra câu trả lời tốt nhất có thể. Cuối cùng mọi chuyện cũng kết thúc.
Ngày hôm sau đó, một trong các cổ đông của Kleiner Perkins đã gọi cho tôi để thông báo về quyết định của họ. “Chúng tôi quyết định sẽ đầu tư và tham gia vào lần gọi vốn này,” anh ta nói. “Chúng tôi thích ý tưởng của các anh và bị thuyết phục rằng đó là một thị trường tiềm năng lớn. Nhưng tôi phải nói rằng, đối với hai người có danh tiếng lẫy lừng để trở thành những người thực thi chắc chắn, thì hai anh thực sự không chuẩn bị kỹ lưỡng về các chi tiết tài chính.” Tôi đã chuẩn bị cho buổi thuyết phục tốt nhất có thể trong một thời gian ngắn. Tôi biết nhiều nhân tố trong bản kế hoạch chưa được tốt nhưng anh ta đã đúng. Tôi đã không nắm rõ các yếu tố liên quan đến vấn đề tài chính cần thiết. Tôi tưởng Michael lo phần đó, còn Michael lại nghĩ tôi đã chuẩn bị rồi. Chúng tôi quá bận rộn tìm đầu ra cho các sản phẩm và dịch vụ của công ty mà quên dành thời gian phân tích, nghe lại và luyện tập buổi thuyết trình trực tiếp nhiều nhất có thể. Mặc dù may mắn gọi được vốn từ Kleiner và các công ty lớn khác như kết quả của ý tưởng vượt trội và những nền tảng mạnh mẽ vào thời điểm đó, nhưng cũng kể từ đó, tôi không

bao giờ bước chân vào một buổi thuyết phục trực tiếp hoặc bất cứ cuộc gặp nào với nhà đầu tư mạo hiểm mà không biết rõ mọi con số và những thông tin chi tiết liên quan. Với tư cách một nhà đầu tư mạo hiểm, đó là điều mà tôi mong mọi doanh nhân thực hiện các buổi thuyết phục trực tiếp trước chúng tôi phải làm được.

NHỮNG KHÓ KHĂN CỦA VÒNG THUYẾT PHỤC TRỰC TIẾP

Có lẽ điều này không làm tôi ngạc nhiên khi theo kinh nghiệm của bản thân thì hiếm có doanh nhân nào hiểu rõ về tầm quan trọng của buổi thuyết phục trực tiếp, cách thể hiện đúng đắn trước một công ty phù hợp và cách thuyết trình trước các cổ đông trong quỹ đầu tư mạo hiểm.

Làm chủ vòng thuyết phục là yếu tố cần thiết để gọi được vốn từ quỹ đầu tư mạo hiểm. Thi thoảng, một doanh nhân sẽ bắt tay được với nhà đầu tư chỉ bằng một buổi thuyết phục duy nhất – nhưng thường thì anh ta có thể phải thực hiện nhiều buổi thuyết phục trực tiếp – có thể là hàng tá buổi như thế trong vài tháng – trước khi có thể liên kết với một công ty đầu tư mạo hiểm và đảm bảo được thứ anh ta đang tìm kiếm. Nhiều doanh nhân run đến nỗi không thể nói nên lời và vì thế không bao giờ hoàn tất thỏa thuận thành công.

Không ngạc nhiên khi các doanh nhân đều có hiểu biết chút ít về quy trình này. Sau khi bị từ chối hết lần này đến lần khác, họ bắt đầu nghĩ các công ty đầu tư mạo hiểm không muốn mạo hiểm và thiếu phán đoán cũng như tầm nhìn cần thiết để nhận ra các cơ hội đầu tư chỉ có một lần trong đời.

Một trong những CEO trong danh mục đầu tư của chúng tôi, một doanh nhân giàu kinh nghiệm thành công, đã thực hiện các buổi thuyết phục trực tiếp ở 30 công ty đầu tư mạo hiểm trước khi được chúng tôi cấp vốn cho công ty của anh. Theo quan điểm của vị doanh nhân này, 29 công ty đã từ chối đều là những tên ngu dốt. Bởi chúng tôi đã chịu viết chi phiếu đầu tư, nên anh nghĩ chúng tôi đã sáng suốt. Điều đó có nghĩa là 29 công ty đầu tư mạo hiểm khác nghĩ chúng tôi là kẻ ngu dốt khi đầu tư cho anh ta. Thật nực cười!

Theo kinh nghiệm của chúng tôi thì thường có một lý do phù hợp lý giải tại sao các nhà đầu tư mạo hiểm nói không và doanh nhân thất bại khi mời chào gọi vốn đầu tư cho dự án của họ. Các nhà đầu tư mạo hiểm đang đứng trong lĩnh vực đầu tư cho các công ty mới thành lập. Đó là điều mà các nhà đầu tư của họ trả tiền cho họ thực hiện, và đó cũng là công việc của họ. Họ muốn nghe các buổi thuyết phục trực tiếp và đầu tư vào các doanh nghiệp có tiềm năng thực sự. Vấn đề là hầu hết các dự án không đáp ứng được các tiêu chí lựa chọn của họ. Nó không những không có tương lai mà còn tiềm ẩn quá nhiều rủi ro, các doanh nhân không đủ năng lực, không có điểm giao thoa giữa doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm hoặc đơn giản doanh nghiệp không phải là lĩnh vực các công ty đầu tư cần tập trung. Niềm đam mê đối với một thị trường, một công nghệ hay bản chất của các doanh nhân giữ vai trò vô cùng quan trọng.
Buổi thuyết phục trực tiếp có thể không phải là tất cả nhưng nó giữ vai trò then chốt, nếu bạn không làm tốt nó, thì bạn cũng chẳng đi được đến đâu.
Tìm hiểu về bộ phim đầu tư mạo hiểm
Tôi nghe thấy một vài người cho rằng quy trình thuyết phục trực tiếp trước các nhà đầu tư mạo hiểm gần giống như hẹn hò nhưng đối với tôi nó giống như việc đi mua xe ô tô. Hầu hết những lần hẹn hò là một chuỗi liên tục trước khi họ tìm thấy đúng người (ít nhất đó là cách cổ điển mà tôi đã sử dụng trước khi kết hôn), nhưng họ mua những chiếc ô tô với các quy trình song song – kiểm tra các cửa hàng khác nhau, các thương hiệu khác nhau trước khi ra quyết định lựa chọn. Tương tự như vậy, các doanh nhân nên tìm hiểu về loại hình đầu tư mạo hiểm khác nhau, các công ty khác nhau trong cùng một loại hình và thậm chí là các cổ đông khác nhau trong cùng một công ty trước khi xác định người/công ty mà mình muốn tiếp cận và chuẩn bị làm việc cùng. Trước khi ra quyết định mua xe, các khách hàng phải quyết định xem họ muốn thấy gì và được thấy gì ở chiếc xe đó mỗi ngày trong vòng 5 đến 10 năm tới – nếu họ muốn một thương hiệu cá

nhân của mình gắn liền với một chiếc BMW 7 Series hoặc một chiếc Toyota Prius. Doanh nhân cũng cần cảm thấy thoải mái khi hợp tác và làm việc cùng với một nhà đầu tư mạo hiểm cụ thể nào đó.

Các doanh nhân thông thái sử dụng cách tiếp cận chiến lược, đánh giá các loại hình đầu tư mạo hiểm mà họ sẽ thực hiện thuyết phục trực tiếp. Như đã được thảo luận trong chương 2, những yếu tố cần cân nhắc nên bao gồm sự phân biệt giữa các công ty toàn cầu và công ty khu vực, các chuyên gia giai đoạn đầu hay giai đoạn sau, các chuyên gia ngành và các công ty với quy mô quỹ nhỏ hoặc lớn. Điều đó có nghĩa là tìm kiếm nền tảng đầu tư và hoạt động của công ty đầu tư mạo hiểm mà bạn sẽ lựa chọn. Loại thương vụ nào họ sẽ thực hiện? Họ đã từng thực hiện bất cứ vụ đầu tư nào tương tự như công ty mới thành lập của bạn không? Loại doanh nghiệp mà họ thích? Những lĩnh vực kinh doanh nào mà họ không bao giờ đầu tư? (Trong trường hợp của DFJ, đó là các cửa hàng kim khí và các công ty máy giặt khô). Các công ty trong danh mục đầu tư của họ hoạt động như thế nào? Cổ đông nào ở các công ty thực hiện các thương vụ này? Các cổ đông thích làm việc trong lĩnh vực nào – họ đối xử như thế nào với các doanh nhân khác làm việc cùng họ? Quan sát các công ty đầu tư mạo hiểm cũng có nghĩa là biết thêm nhiều chi tiết về tình hình hiện tại của họ. Biết được công ty đó đang ở đâu trong chu kỳ kinh doanh của chính nó cũng là việc rất cần thiết. Vị trí của họ trong vòng đời quỹ mới là gì? Liệu công ty có phải vừa mới gọi vốn và vì thế có nhiều lượng vốn chưa được đầu tư? Hoặc công ty đó có đang ở trong giai đoạn gọi vốn mới mà các cổ đông điều hành đang chật vật thuyết phục các cổ đông góp vốn chú ý đến các thương vụ mới của họ? Một công ty có thể "được bán" đi khi một trong những người bạn đầu tư mạo hiểm của tôi muốn thế bởi công ty của anh ấy không thể thực hiện thêm bất kỳ thương vụ mới nào do thiếu vốn lưu động. Nếu công ty đang trong vòng gọi vốn thì điều đó có nghĩa là cho dù họ thích ý tưởng của bạn đến thế nào đi chăng nữa, họ cũng

không thể có tiền để đầu tư cho bạn. Những cân nhắc thực tế này, trong khoảng thời gian một năm, cũng ảnh hưởng ít nhiều đến vòng thuyết phục. Ví dụ, các nhà đầu tư mạo hiểm có tiếng xấu vì đã trì hoãn gặp mặt qua mùa hè và gặp vấn đề với việc sắp xếp lịch trình cũng như thu thập ý kiến của tất cả các cổ đông để ra quyết định vào thời điểm đó. Tuy nhiên, khi xem xét số liệu thực tế, điều này có thể hiếm khi xảy ra.

Các cổ đông đầu tư mạo hiểm có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố khác – nếu gần đây họ bán một công ty và thu về một khoản lớn hoặc ngược lại, phải đóng cửa một dự án. Nếu hiệu suất của quỹ đầu tư không được như ý muốn, thì các công ty đầu tư mạo hiểm có thể chọn lựa, tìm kiếm các vụ đầu tư ở giai đoạn sau, khá an toàn và ngắn hạn để cải thiện hiệu suất của quỹ đầu tư trong thời gian hoạt động còn lại của quỹ này. Trái lại, nếu hiệu suất của quỹ ổn định và vững chắc, các cổ đông có thể tự tin ra quyết định đầu tư hơn. Họ có thể sẵn sàng "dốc túi" cho vài khoản đầu tư cuối cùng, mạo hiểm để có được phần thưởng lớn hơn khi biết rằng nếu có kết quả không như ý muốn thì cũng chẳng sao.

Không chỉ thương hiệu và đóng góp của công ty đầu tư mạo hiểm cụ thể nào đó có ảnh hưởng đến các doanh nhân mà cổ đông trở thành thành viên Ban Giám đốc tiềm năng ở công ty mới cũng đóng vai trò rất quan trọng. Anh ấy có là người bạn phải thực hiện những cuộc gọi thoại lúc nửa đêm hay 7 giờ sáng? Bạn phải điều tra xem cổ đông mà bạn muốn làm việc cùng có năng lực đàm phán các thương vụ mới và bổ sung các công ty vào danh mục đầu tư hay không. Các cổ đông tiêu biểu sẽ giữ một số ghế trong Ban Giám đốc của các công ty mà họ đầu tư, và có giới hạn về số lượng ban quản trị mà một cổ đông có thể tham gia. Ở thời điểm viết cuốn sách này, tôi hiện có vị trí trong 8 Ban Giám đốc. Tim Draper ở DFJ chiếm 6 vị trí, và Fred Wilson của Union Square Ventures đảm nhiệm 7 vị trí. 10 thường là con số tối đa và 5 đến 10 là chuyện bình thường. Do vậy, nếu các cổ đông ở công ty đầu tư mạo hiểm mà bạn có hứng

thú có vị trí trong Ban Giám đốc ở hơn 10 công ty, thì có thể anh ấy không muốn đảm nhận thêm bất cứ vị trí nào nữa, và không bao giờ có thể dành thời gian và sự quan tâm cho bạn. Hơn nữa, hầu hết các cổ đông không thích thực hiện hơn 2 đến 3 thương vụ đầu tư một năm (trung bình từ 1 đến 2), do đó nếu gần đây, anh ấy thực hiện vài vụ, thì có thể anh ấy không thực hiện bất cứ vụ nào nữa, hoặc không bao giờ gợi ý Ban Giám đốc của mình rằng anh ấy đủ năng lực để đảm nhiệm thêm một thương vụ mới.

Đưa ra một lời giới thiệu nồng ấm

Một khi đã xác định rõ được các công ty và cổ đông phù hợp, hãy chuyển sự quan tâm sang tiếp cận họ.

Tôi biết điều này nghe có vẻ dễ dàng nhưng nhiều doanh nhân đã làm những điều y như các sinh viên thiếu kinh nghiệm tìm việc lần đầu tiên: Họ cố gắng sắp xếp một buổi gặp mặt bằng một cuộc gọi hoặc một e-mail xã giao. Họ đưa tất cả các công ty đầu tư mạo hiểm vào một danh sách, gửi đi một e-mail chung bao gồm một bản mô tả (thường dài lê thê) về dự án yêu thích của mình và đề nghị được sắp xếp một buổi thuyết phục trực tiếp. “Tôi sẽ liên hệ lại sớm với hy vọng rằng chúng ta có thể sắp xếp được thời gian thích hợp. Chúc các ngài những điều tốt đẹp nhất…” Họ không biết rõ về các nhà đầu tư mạo hiểm và không tìm hiểu kỹ lưỡng về các cổ đông cũng như các công ty của họ, vì thế, dẫn đến việc thiếu hiểu biết về các loại dự án mà các nhà đầu tư mạo hiểm hứng thú, quy mô quỹ của họ, các doanh nghiệp họ đã đầu tư trước đây và bất cứ thông tin gì về họ.

Cách tiếp cận này không hề có tác dụng. Trong số gần 50 công ty mà chúng tôi, Flybridge Capital, đã đầu tư trong lịch sử hơn 8 năm hoạt động, không có công ty nào tiếp cận chúng tôi bằng cách thức xã giao đó. Thực tế, tôi đã tìm hiểu rất nhiều các đồng nghiệp đầu tư mạo hiểm về chủ đề này và chúng tôi ước tính rằng tỷ lệ sắp xếp được một buổi thuyết phục trực tiếp thông qua e-mail xã giao là 500:1. Tỷ lệ thực sự nhận được đầu tư qua e-mail xã giao là 50.000:1. Chẳng khác nào bạn đang chơi xổ số.

Hãy nhớ rằng các nhà đầu tư mạo hiểm là những nhà mạng lưới có kỹ năng. Thông qua LinkedIn, Facebook, và Twitter, họ kết nối với hàng nghìn doanh nhân và công ty mà họ gặp hoặc các công ty mà các đồng nghiệp đầu tư mạo hiểm thực hiện cấp vốn. Những người mà họ không biết có thể dễ dàng nhận được một e-mail và một cuộc điện thoại làm quen hoặc tìm kiếm họ ở các cuộc hội thảo công nghiệp tại Thung lũng Silicon, New York hay Boston. Vì thế khi một doanh nhân sử dụng cách tiếp cận xã giao đối với một nhà đầu tư mạo hiểm, nó cho thấy bạn coi họ như người ngoài cuộc. Gã này chẳng biết ai sao? Anh ta không tìm được cách tiếp cận tôi thông minh hơn sao? Anh ta quả thật quá lơ ngơ và không biết yếu tố căn bản nhất đối với quá trình thực hiện đàm phán là gì.

"Đầu tư mạo hiểm là một ngành công nghiệp nhỏ," Patricia Nakache, cổ đông điều hành tại Trinity Ventures, một công ty đầu tư vốn ươm mầm có trụ sở ở Thung lũng Silicon – nhà đầu tư tài trợ đầu tiên cho Starbucks, đã nói như vậy. "Tất cả những người trong ngành đều biết đến nhau. Chúng tôi đều có những mối quan hệ qua lại với nhau."

Patricia, một trong số ít các nhà đầu tư mạo hiểm nữ, là người vô cùng thân thiện mà bất cứ ai cũng có thể tiếp xúc. Cha cô, tiến sỹ kỹ thuật hạt nhân, làm việc cho một công ty tư vấn và quản lý các dự án trên toàn thế giới. Patricia sống ở rất nhiều nơi khi đến tuổi trưởng thành, từ New York, Los Angerles, Paris, Brussels đến Washington. Cô học đại học tại Harvard chuyên ngành vật lý và hóa học, sau đó vào làm cho McKinsey&Company ngay sau khi tốt nghiệp vào năm 1986. Cô rời McKinsey để tiếp tục học lên MBA ở Stanford sau đó quay trở lại McKinsey ở Thung lũng Silicon. Cô đã làm việc ở đây thêm một vài năm, trong thời gian đó, cô lập gia đình, có 1 con và bắt đầu làm việc tự do cho tạp chí Fortune – viết những câu chuyện về các doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm cũng như các công ty mới thành lập. Trong thời gian làm việc ở Fortune, cô đã phỏng vấn một vài cổ đông ở Trinity, và được gặp nhiều người trong số họ nhờ các

mối quan hệ qua lại. Cô rất thích thú với thế giới đầu tư mạo hiểm và gia nhập một công ty đầu tư với tư cách cố vấn đầu tư vào năm 1998. Sau này cô trở thành cổ đông điều hành. Hiếm có doanh nhân nào có giao thiệp rộng như Patricia và không nhà đầu tư mạo hiểm nào mong họ làm được điều đó. Điều quan trọng đối với doanh nhân đặc biệt là các doanh nhân mới, đó là hiểu được mức độ kết nối mà các cổ đông trong công ty đầu tư thực sự có được cũng như mức độ phụ thuộc của họ vào mạng lưới để có thêm thông tin và các thỏa thuận.

Điều này không có nghĩa là nếu không biết bất cứ ai, bạn không thể khiến mạng lưới hỗ trợ bạn khi cần thiết. Các công cụ mạng lưới, như LinkedIn của Reid Hoffman cũng như các hoạt động xây dựng danh tiếng theo cách truyền thống như tham dự những cuộc hội thảo thích hợp và đào sâu vào các mạng lưới cấp cao đa dạng, sẽ cho phép bất cứ doanh nhân đã được xác định nào có được buổi giới thiệu thân thiện, ấm áp.

Các nhà đầu tư mạo hiểm ngưỡng mộ sự kiên trì và khả năng xoay xở trong mọi tình huống – tất cả những phẩm chất mà một doanh nhân có và nên thể hiện từ e-mail, cuộc điện thoại hay cái bắt tay đầu tiên với nhà đầu tư mạo hiểm. Hãy nghĩ về đất nước Trung Quốc với hơn 1 tỷ dân và hàng triệu các doanh nhân xuất sắc, nhưng quy mô cộng đồng đầu tư mạo hiểm của nó chỉ bằng khoảng 1/10 cộng đồng của Mỹ. Tôi hỏi bạn tôi, Chu Quân, đồng sáng lập và CEO của IDG-Accel Trung Quốc, một trong những công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu của đất nước này (được nhắc đến trong chương 7), về cách anh đánh giá những phẩm chất của các doanh nhân từ khi họ là những người lạ bước vào cửa công ty. Anh bật mí rằng, “mọi người luôn gửi cho tôi một lá thư kèm với kế hoạch kinh doanh của họ nhưng lá thư hiệu quả phải thể hiện được mối liên hệ nào đó với tôi. Đó là bài kiểm tra thứ nhất – Anh ta nhiệt huyết ra sao? Nếu anh ta không tìm được cách tiếp cận tôi, thì làm sao anh ta có thể tiếp cận khách hàng thành công được?”

Ví dụ, khi thành lập Upromise, Michael Bronner và tôi biết chúng tôi cần tiếp cận John Doerr. Chúng tôi mở rộng mạng lưới của mình với ông ấy thông qua ba nguồn – một trong những giáo sư HSB, người biết ông ấy rất rõ, một anh bạn CEO ở Thung lũng Silicon của Michael, người quen của John và một CEO của các doanh nghiệp thuộc nhóm Fortune 500 thân thiết với Michael. Sau khi nghe về chúng tôi từ những nguồn đáng tin cậy, thậm chí một người bận rộn như John Doerr quyết định rằng chúng tôi cần gặp mặt. Nếu chỉ thực hiện những cuộc gọi xã giao, thì chúng tôi sẽ không bao giờ có cơ hội đứng trước ông. Thực tế, một trong những cổ đông trẻ hơn đã thực hiện cuộc gặp gỡ đầu tiên này – để kiểm tra chúng tôi – trước khi sắp xếp cuộc thương lượng trước ban cổ đông, một kỹ thuật mà các nhà đầu tư mạo hiểm cấp cao sử dụng để thúc đẩy hiệu quả thời gian. Tim Draper của DFJ đã mô tả chiến lược của anh như sau: "Các phân tích viên và cộng sự của tôi xem xét bản kế hoạch kinh doanh sau đó thực hiện các cuộc điện thoại đầu tiên. Và nếu thấy các doanh này lý tưởng, họ sẽ thông báo cho chúng tôi. Nếu đó là một ý tưởng nghiêm túc phù hợp với mô hình của chúng tôi theo cách này hay cách khác, tôi sẽ trả lời rằng 'tôi muốn gặp họ.'"

Chuẩn bị kỹ lưỡng, trình bày ngắn gọn và đừng coi thường rủi ro

Một khi có được lịch hẹn cho buổi thuyết phục trực tiếp – thông qua một phần giới thiệu ấn tượng – thì bạn cần cân nhắc đến cách thức thực hiện bài thuyết trình bởi nó rất quan trọng. Như đã chỉ rõ trong phần thuyết phục trực tiếp của tôi ở Upromise trước ban cổ đông của Kleiner Perkins, việc thiếu chuẩn bị có thể để lại hậu quả khôn lường.

Trong cuộc gặp mặt đầu tiên, bạn không có nhiều thời gian để kể về kế hoạch của mình. Ở First Round Capital, bạn sẽ có 30 phút, và thêm 15 phút nữa để trả lời các câu hỏi. "30 phút là đủ để thấy rõ niềm đam mê của họ," Howard Morgan của First Round Capital đã nói với tôi như vậy. "Thế là đủ để nắm bắt doanh nhân đó, để xem anh ta có biết mình đang

làm gì hay không.” Như Tim Draper của DFJ đã nói với tôi: “Nếu tôi không thể tìm ra điều gì đó trong 30 phút thì có thể tôi là một kẻ ngốc vì vậy, chúng tôi quyết định sẽ không đầu tư.”
Hiển nhiên, 15 phút đầu tiên trong buổi thuyết trình rất quan trọng để tạo dựng niềm tin và thể hiện sự phù hợp của doanh nhân đối với nhà đầu tư. Một vài năm trước, tôi đã đăng một bài blog có tên “Cái chớp mắt của nhà đầu tư” (VCs Blink) và nhận được rất nhiều phản hồi từ các doanh nhân. Trong bài blog, tôi nhắc nhở các doanh nhân rằng nhà đầu tư mạo hiểm cũng như những người bình thường khác khi truyền tải thông tin. Như trong cuốn sách bán chạy nhất của Malcolm Gladwell, *Blink* (Apha Books mua bản quyền và xuất bản lấy tên tiếng Việt là *Trong chớp mắt*), chúng tôi đều đưa ra những phán đoán nhanh chóng dựa trên những ấn tượng đầu tiên. Do đó, tôi khuyên các doanh nhân tạm nghỉ 15 phút trong buổi thuyết phục trực tiếp và trao đổi với nhà đầu tư mạo hiểm xem họ có nghĩ buổi thuyết phục trực tiếp này thú vị và có tương lai không. Như Fred Wilson của Union Square đã thú nhận, “tôi thường cho mọi người khoảng một tiếng. Nhưng tôi nghĩ đó thực sự là một sai lầm. Nếu bạn đã nghe buổi thuyết phục được 15 phút và thấy mình chẳng có hứng thú gì thì 45 phút còn lại chẳng khác nào địa ngục.”
Nếu mọi thứ tiến triển tốt đẹp trong buổi thuyết trình đầu tiên, bạn có thể được đề nghị tham gia cuộc gặp mặt lần hai, thường diễn ra sau khi các cổ đông đã thảo luận về buổi thuyết phục đầu tiên, tuyên bố nó rất hấp dẫn đồng thời đặt ra một vài câu hỏi hoặc thắc mắc liên quan. “Chúng tôi nghe xong buổi thuyết phục đầu tiên, và có một số mục còn thắc mắc,” Patricia Nakache của Trinity Ventures nói. “Vì thế chúng tôi đặt lịch phần tiếp theo để trao đổi thêm về những vấn đề đó. Điều gây ấn tượng với tôi và các cổ đông là khi doanh nhân xuất hiện và đưa ra các câu trả lời. Họ thể hiện mình đã có chuẩn bị. Họ nói, “tôi đã nghe các ngài nói rồi”. Họ xâu chuỗi những phân tích cụ thể để trả lời câu hỏi của

chúng tôi. Lúc đó, tôi sẽ nói, “được rồi, nhóm này đã nỗ lực hết sức, họ đã hiểu ra vấn đề và biết cách làm rõ chúng”. Điều đó khiến tôi tự tin rằng khi có vấn đề hoặc khó khăn nảy sinh, những người này sẽ biết cách đi đúng hướng.” Nhiều doanh nhân đã mắc sai lầm khi đánh giá thấp những rủi ro của công ty mới trong vòng thuyết phục trực tiếp. Các nhà đầu tư mạo hiểm biết rằng các công ty mới thành lập lúc nào cũng tiềm ẩn rất nhiều rủi ro. Họ muốn biết đó là những rủi ro gì và các doanh nhân có biết chúng không. Sự hoang tưởng đoán nhận khiến Christoph Westphal của Sirtris luôn thận trong quá mức với tầm nhìn của anh. “Tôi muốn nói với các nhà đầu tư mạo hiểm rằng, ‘ Hãy nhìn này, tỷ lệ mà tôi đúng thấp hơn 10%. Nhưng nếu tôi đúng, đây sẽ là vụ béo bở.’ Và thế giới chúng ta đang sống là nơi nếu tầm nhìn của bạn đủ hấp dẫn, thì mọi công ty đầu tư, hay các thị trường công đều muốn nó nằm trong danh mục đầu tư của họ.” Trong một vòng gọi vốn sau, Christoph nói với một trong các nhà đầu tư của anh rằng, “cá là anh sẽ mất số tiền này. (Trớ trêu thay,) đó là sự an ủi tôi dành cho anh ta.” Reid Hoffman, người sáng lập và là Chủ tịch của LinkedIn, kiên quyết không hứa hẹn thái quá. “Với tư cách một doanh nhân, anh phải hình dung ra thành công của ý tưởng mới ngẫu nhiên mà anh đưa ra. Anh nói với nhà đầu tư rằng, ‘tôi sẽ có thể làm được điều này, điều này và điều này’. Nhưng anh đang đặt cược vào tương lai, và thực sự không biết mình sẽ đi đâu về đâu. Vì vậy, nếu những nhà đầu tư nhìn lại và nói, ‘Này, chẳng có gì đúng theo dự đoán của anh cả,’ bạn sẽ trả lời rằng, ‘Rất tiếc’.” Nhiều nhà đầu tư mạo hiểm đùa rằng có hai câu mà bạn luôn nghe trong mỗi buổi thuyết phục trực tiếp: “Đây là số tiền duy nhất (hoặc cuối cùng) mà chúng tôi cần” và ”Những kế hoạch này quá bảo thủ.” Tôi ước tính rằng trong 5.000 kế hoạch kinh doanh đã xem xét trong 8 năm qua với tư cách nhà đầu tư mạo hiểm, chỉ 1-2% trong số đó thể hiện tốt hơn con số được đưa ra trong bản kế hoạch.

Lời khuyên của Reid là: Đừng quá đề cao bản thân. “Tốt hơn chúng ta nên nói rằng, ‘Hãy xem này, đây là một canh bạc. Nó có sự rủi ro rất cao. Tôi tin mình có thể đạt được thành công, nhưng mọi việc vẫn chưa bắt đầu, vì vậy chúng ta sẽ xem xem công việc tiến triển như nào.’ Điều đó tốt hơn việc dõng dạc tuyên bố: ‘Chúng tôi nhất định sẽ thành công.’ Bởi nếu bạn thất bại, những nhà đầu tư sẽ tỏ thái độ gay gắt với bạn ngay.”

Bạn thực sự sẽ không muốn điều đó xảy ra một chút nào.

Một buổi thuyết phục trực tiếp tốt đẹp vượt qua rất nhiều vấn đề khó hiểu

Khi một doanh nhân đưa ra một ý tưởng sáng giá và thực hiện buổi thuyết phục trực tiếp ấn tượng, nhà đầu tư mạo hiểm có thể bỏ qua những sai sót không đáng kể và cả những rắc-rối-đáng-kể.

David Hornik của August Capital đã khiến tôi thích thú với giai thoại làm nổi bật tính lập dị của một CEO. “Chúng tôi ngồi trong buổi thuyết phục trực tiếp của một nhóm doanh nhân. Vị CEO là người đã truyền cảm hứng cho một thành viên khác trong đội, tuy nhiên anh ta không tham gia vào cuộc trò chuyện. Anh ta lôi cái bấm móng tay ra và cắt móng. Chuyện đó thật khiến người ta choáng váng. Nhưng lại là điều mà tôi ấn tượng nhất.” Bạn thử đoán xem? August Capital đã quyết định tài trợ cho họ.

Fred Wilson, khi còn làm việc trong công ty trước đó của mình, Flatiron Ventures, đã có một trải nghiệm thuyết phục trực tiếp đáng nhớ với một kết thúc hoàn toàn khác biệt. “Vào năm 1999 hay 2000 gì đó, một anh chàng bước đến văn phòng của chúng tôi để trình bày trực tiếp về ý tưởng thành lập một công ty,” Fred kể với tôi. “Anh ta mang theo một con chó tên là Sophie. Đó là một trong những loài chó lớn và ồn ào. Chúng tôi bước vào phòng họp, nơi có bức tường kính ngăn phòng họp với khu vực làm việc của nhân viên. Doanh nhân nọ và tôi ngồi xuống và anh ta bắt đầu thuyết phục tôi trong khi con Sophie nằm trên sàn. Chúng tôi vừa mới bắt đầu, chỉ khoảng 5 phút, thì có chuyện xảy

ra. Có nhân viên nào đó di chuyển nhanh, và phát ra tiếng động lớn, vì thế Sophie lập tức bật dậy và chạy, rồi nó đã đâm đầu vào bức tường kính sau đó bị văng ra xa. Anh chàng doanh nhân nhảy dựng lên, ‘Sophie, Sophie, ôi! Sophie của tôi!’ giống như một đứa trẻ vậy. Anh ta chưa kết hôn và xem chú chó này như đứa con bé bỏng của mình. Cuối cùng con chó cũng ngóc đầu lên. Và anh ta nói, ‘Tôi không thể tiếp tục được nữa.’ Anh ta bế con chó lên, và a lê hấp! biến ra khỏi văn phòng, cuộc họp kết thúc. Tôi không bao giờ nhận được tin tức gì của anh ta về vụ thương lượng đó lần nào nữa.”

MỘT NHÀ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM MUỐN GÌ?

Điều gì đọng lại trong tâm trí nhà đầu tư mạo hiểm, người tài trợ cho một doanh nhân “vô duyên” – tôi có nói quá thô lỗ không? – dám cắt móng tay trong buổi thuyết phục trực tiếp hay ưu tiên chú chó cưng hơn cả nhu cầu về vốn của họ?

Các nhà đầu tư **muốn** gì? Anh ta đang tìm kiếm điều gì?

Quy trình các nhà đầu tư mạo hiểm xem xét các thỏa thuận – được biết đến như quy trình tìm kiếm “đề nghị đầu tư” – là một trong những điều hấp dẫn nhất liên quan đến công ty đầu tư mạo hiểm. Trong hầu hết các công ty đầu tư mạo hiểm, quy trình đề nghị đầu tư thể hiện rõ ràng nhất khi các cổ đông cùng nhau thảo luận xem họ sẽ theo đuổi hoặc loại bỏ thương vụ nào và lý do tại sao. Cuộc thảo luận này thường diễn ra trong “buổi họp sáng thứ Hai,” buổi họp được các cổ đông trong công ty tổ chức hàng tuần tại văn phòng của họ. Nó mang lại nỗi khiếp đảm cho các doanh nhân, bởi một cuộc gọi ủng hộ hay từ chối thường xuất hiện ngay sau khi buổi họp này kết thúc.

Làm sao để quản lý quy trình đề nghị đầu tư tốt nhất là một tình huống khó khăn cho công ty đầu tư mạo hiểm. Một nhà đầu tư mạo hiểm muốn thấy mọi công ty mới thành lập đầy thú vị đều được cấp vốn, cụ thể là những công ty được điều hành bởi các doanh nhân có tiếng. Một nhà đầu tư mạo hiểm càng nhận được nhiều lời đề nghị đầu tư, anh ta càng

có cơ hội để lựa chọn ra một thương vụ chất lượng cao để đầu tư. Và có lợi ích thứ hai theo sau những đề nghị đầu tư có chất lượng và lợi nhuận cao. Bằng cách xem xét càng nhiều lời đề nghị càng tốt, các nhà đầu tư mạo hiểm càng trở thành những nhà đầu từ thông minh hơn – rút ra được kinh nghiệm từ mọi thỏa thuận và ngày càng lão luyện hơn trong việc tìm kiếm những đối tác có năng lực.
Tuy nhiên, số lượng các thỏa thuận khả thi rất lớn, vì thế không cổ đông nào có thể xem xét tất cả các kế hoạch kinh doanh, để một người duy nhất tài trợ cho tất cả các công ty xứng đáng. Một nhà đầu tư với tỷ lệ đề nghị đầu tư tốt có cơ hội xem xét nhiều nhất có thể từ 300 đến 500 thương vụ mỗi năm. Hầu hết các VC "chủ động" – những người sẽ tham gia vào ban quản trị công ty mà họ đầu tư – có khả năng không thực hiện nhiều hơn một hoặc hai thỏa thuận mỗi năm. Những nhà đầu tư mạo hiểm "thụ động" – những người có thể xuất hiện ở giai đoạn gọi vốn sau, nhận một lượng cổ phần nhỏ hơn, và không tham gia vào Ban Giám đốc – có năng lực đàm phán tốt hơn, nhưng vẫn chỉ dừng lại ở khoảng 3 đến 4 thỏa thuận mỗi năm trên một cổ đông.
Do đó, với những công ty đầu tư mạo hiểm, việc quản lý các đề nghị đầu tư của họ là vấn đề về khả năng kiểm chứng càng nhiều thỏa thuận càng tốt, sàng lọc chúng đến một con số hiệu quả nhất định và giám sát quá trình định giá hiệu quả. Đây là một quy trình cần thiết liên quan đến việc mua đi bán lại giữa cả hai bên, nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân, và thường được thực hiện thông qua một số giai đoạn trước khi thỏa thuận được hoàn tất.
Như tôi đã từng đề cập, về cơ bản, một thỏa thuận xuất phát từ cuộc họp đầu tiên (khoảng nửa tiếng đến 1 tiếng) đến cuộc họp tiếp theo (một hoặc hai tiếng, khi những vấn đề chi tiết hơn được làm rõ) và tới giai đoạn sáng tỏ. Giai đoạn này thường liên quan tới chuyến viếng thăm của nhà đầu tư mạo hiểm đến cơ sở kinh doanh của doanh nhân (nếu anh ta có một cơ sở), hoặc thực hiện một vài cuộc gọi để biết thêm thông tin về doanh nhân đó (sẽ có rất nhiều

nhà đầu tư mạo hiểm đơn giản gửi một e-mail nhanh qua chiếc Black Berry tới một người bạn chung để kiểm tra "đánh hơi" chớp nhoáng về doanh nhân đó: "Jane Smith – hỗ trợ hay…?"). Nhà đầu tư cũng sẽ hỏi một hoặc hai chuyên gia tư vấn trong ngành để biết được vài viễn cảnh tương lai về doanh nghiệp đó. Nếu tất cả quy trình đều thuận lợi, nhà đầu tư sẽ khảo sát tình hình kỹ lưỡng hơn, bao gồm cả bản nghiên cứu mở rộng thị trường, tham khảo khách hàng, bản phân tích cạnh tranh, đánh giá kỹ thuật và kiểm tra trọn vẹn hơn về những đánh giá cá nhân của đội ngũ quản lý. Giai đoạn cuối cùng liên quan tới việc tập hợp tất cả các cổ đông trong công ty tham gia đóng góp ý kiến và chuẩn bị đưa ra bảng điều khoản sẽ được thảo luận trong chương 4.

Rõ ràng, hầu hết các thỏa thuận tham gia đầu tư đã được xét duyệt trong suốt quá trình. Tôi đã nghĩ thế giới của các đề nghị đầu tư mạo hiểm giống như "Vùng đất của sự từ chối" theo Dr. Seussian. Hình ảnh một băng chuyền điên rồ chạy qua văn phòng của nhà đầu tư, đầy ứ các gói hàng tượng trưng cho những công ty mới thành lập với nhiều loại kích cỡ và giấy bọc. Đứng trước băng truyền là một hàng các nhà đầu tư với gương mặt sáng, tươi tắn, đeo kính gọng sừng, những Thạc sỹ mới hơn 30 tuổi thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau trong những chiếc quần kaki và áo sơ mi xanh. Những gương mặt đó lướt qua các gói hàng đang chạy trên băng chuyền, nhặt chúng lên, lắc lắc, nhòm ngó vào phía trong và giơ chúng ra trước ánh sáng. "Đây là một thiên thần nhỏ sừng xanh. Chúng ta có nên đầu tư vào nó không nhỉ?" một người hỏi. "Không đâu!" những người khác trả lời. "Tôi tìm thấy một người ngoài hành tinh răng hô này," một gương mặt khác nói, lắc lắc gói hàng có vẻ bắt mắt. "Các anh thấy thế nào?" Và phản hồi thường thấy lại là "Không!" Gương mặt vui vẻ thứ ba lắc lắc một gói hàng trông khá hay ho. "Cái này được gửi đến từ một giáo sư tại MIT với một bộ khởi động không dây! Chúng ta có nên xem xét nó không?" Những gương mặt kia dừng lại trong chốc lát trước khi

chúng ta nghe thấy tiếng họ nghiêm khắc cất lên, “Ồ, không, không, ngàn lần không!”
Thường thì, một vài nhà đầu tư khá nghiêm khắc khi họ không hứng thú với công ty mới của bạn. Thái độ tồi tệ phổ biến mà bạn sẽ được nghe đó là các doanh nhân sẽ phàn nàn rằng các nhà đầu tư thường chúi đầu nghịch ngợm chiếc Iphone hay Black Berry của họ trong suốt cả cuộc họp. Và có lẽ điều gây choáng váng nhất đó là khi nhà đầu tư không thèm trả lời điện thoại hay e-mail của doanh nhân, thậm thì còn không thèm hạ cố dành thời gian để từ chối cơ hội một cách chính thức hay cung cấp ý kiến phản hồi mang tính xây dựng. Mặc dù những thái độ này không thể chấp nhận được, nhưng một trong số những cổ đông của tôi lại rất thích thú trích dẫn một câu nói trong bộ phim của Jennifer Aniston He’s just not that into you (tạm dịch: Anh ấy đơn giản chỉ là không hứng thú với bạn) khi khuyên các doanh nhân không nên nhìn nhận chuyện đó mang tính cá nhân, mà hãy tìm kiếm cơ hội và tiếp tục.
Để khiến một nhà đầu tư mạo hiểm đồng ý với thỏa thuận của bạn trong “Vùng đất của sự từ chối” này, bạn cần tìm kiếm những phẩm chất nhất định để biến kế hoạch của mình trở nên hấp dẫn gần như không thể cưỡng lại được ở mọi khía cạnh và mọi giai đoạn. Trong phần tới, chúng ta hãy điểm lại những phẩm chất quan trọng cần thiết để vượt qua được xu hướng nói “không” của nhà đầu tư.
Một tầm nhìn hấp dẫn đánh trúng điểm ngọt.
Đầu tiên, thi thoảng các nhà đầu tư mạo hiểm thường hoài nghi về những gì họ thấy, đều có một điểm ngọt, và có chiều hướng thích thú với những thỏa thuận đánh trúng điểm đó.
Gail Goodman là Giám đốc, CEO, và Chủ tịch của công ty marketing qua e-mail, Constant Contact. Một cựu tư vấn quản lý và Giám đốc marketing tại rất nhiều công ty mới thành lập (bao gồm Open Marketing, nơi chúng tôi làm việc cùng nhau), cô ấy đã gia nhập Constant Contact từ giai đoạn ươm mầm và lèo lái nó từ một công ty hầu như không có gì

trở thành một công ty dẫn đầu thị trường phục vụ hơn 300 nghìn khách hàng và vào năm 2007, đã IPO thành công trên sàn giao dịch chứng khoán điện tử của Mỹ (NASDAQ). Trong suốt chặng đường đó, Gail ước tính rằng cô bị hơn 40 nhà đầu tư từ chối trước khi có được lần gọi vốn đầu tiên và bị hơn 60 nhà đầu tư từ chối trước lần gọi vốn thứ hai. Mặc dù cũng có những lần từ chối của cùng một nhà đầu tư ở cả hai vòng gọi vốn, điều này có nghĩa là gần như 100 nhà đầu tư đã sai lầm khi từ chối cô ấy – công ty hiện nay của cô có vốn thị trường lên đến hơn 600 triệu đô-la.

“Bài học lớn nhất mà tôi học được,” Gail kể, “đó là ngày càng tỏ rõ hơn xem liệu bạn có thuộc địa phận điểm ngọt của nhà đầu tư hay không. Ví dụ, nếu tất cả những gì họ quan tâm là phần mềm dành cho doanh nghiệp, mà bạn lại không có ý tưởng liên quan đến lĩnh vực này, tốt nhất là nên rút lui. Đừng phí phạm thời gian của bạn nữa.”

Tất nhiên, để nằm trong điểm ngọt của một nhà đầu tư cụ thể nào đó rất quan trọng nhưng như thế vẫn chưa đủ. Doanh nhân phải đưa ra tầm nhìn, ý tưởng, cách tiếp cận khiến nhà đầu tư và các cổ đông của anh ta thích thú. Howard Morgan ở First Round Capital nhấn mạnh rằng niềm đam mê của doanh nhân là một yếu tố quan trọng khiến ông hào hứng. “Trở thành doanh nhân không hề dễ. Nếu định khởi nghiệp, tốt hơn bạn phải có đam mê. Và tốt hơn nữa, bạn phải có khả năng truyền nhiệt huyết ấy cho mọi người.” Trong trường hợp của Gail Goodman và Constant Contact, các nhà đầu tư đã đầu tư vào tầm nhìn của cô ấy mà mọi doanh nghiệp nhỏ trên thế giới này đều có thể thu lợi từ việc sử dụng e-mail như một kênh kết nối và marketing – tương lai của những gì cô ấy đam mê và có thể truyền đạt một cách thuyết phục.

Ý tưởng của Reid Hoffman về khả năng biến Internet trở thành phương thức kết nối những người chuyên nghiệp với nhau cũng thu hút được một vài nhà đầu tư mạo hiểm. Bạn không thể cản trở Reid khi anh đang bị cuốn vào ảnh hưởng mà công ty mới thành lập của anh tác động đến mọi người

trên thế giới. “LinkedIn phải làm gì đó với những gì tôi cho là cơ cấu hoạt động của Internet, cách thức của nó sẽ làm thay đổi cuộc sống của con người,” Reid khẳng định. “Mỗi người là một nhà xuất bản, mỗi người đều có điểm nhận dạng và những mạng lưới đáng tin cậy này sẽ trở thành công cụ lọc âm thanh nhiễu. Ví dụ, nó cũng có thể chuyển tiếp hoàn toàn sang phương thức tuyển dụng mới, LinkedIn sẽ là một bộ ứng dụng hoàn thiện về cách lựa chọn chính xác những kế hoạch và thông tin kinh doanh thực thụ, khiến chúng mang lại hiệu quả.”

Tầm nhìn càng không tưởng và ấn tượng bao nhiêu, thì kinh nghiệm và chuyên môn của doanh nhân càng được nhà đầu tư xem xét kỹ lưỡng bấy nhiêu. “Với tư cách doanh nhân mới vào nghề, tôi chưa bao giờ được LinkedIn tài trợ,” Reid tiết lộ. “Họ nói, ‘Được, tuyệt đấy, chúng tôi thấy một viễn cảnh mở rộng, nhưng chi tiết cụ thể là gì? Sản phẩm nào thực có hiệu quả trên Internet, người tiêu dùng sẽ cần những tính năng gì, phương thức phân phối lan truyền hoạt động thế nào?’ Bạn cần phải làm rõ để gọi vốn. Tôi đáp lại rằng, ‘Ồ, chi tiết cụ thể mà tôi muốn đề cập đó là một phương thức kết nối với các chuyên gia, thiết lập hồ sơ và thực hiện tìm kiếm.’” Nhưng cuối cùng, các nhà đầu tư mạo hiểm quan tâm tới những người đứng đằng sau ý tưởng nhiều như, nếu không muốn nói là nhiều hơn, bản thân ý tưởng.

Và con người có lẽ là nhân tố quan trọng nhất trong quá trình gọi vốn từ nhà đầu tư mạo hiểm.

Đúng người – Lợi thế vượt trội

Điểm ngọt + viễn cảnh thuyết phục + sai người = không gọi vốn thành công.

Tìm kiếm được đúng nhà đầu tư ở đúng công ty mạo hiểm và thuyết phục trực tiếp về tầm nhìn hấp dẫn của bạn vẫn chưa đủ. Ngoài ra, bạn và nhóm của bạn cần phải là nhóm phù hợp để theo đuổi tầm nhìn hấp dẫn đó cũng như biến nó thành hiện thực. Các ý tưởng chỉ là một mắt xích trong một chuỗi. Có được một đội ngũ tầm cỡ thế giới có thể hiện thực hóa các ý tưởng một cách nhất quán thực sự rất quý giá.

Mọi nhà đầu tư đều tự hỏi bản thân tại thời điểm nào đó trong quá trình khảo sát tính tiền khả thi rằng, “Chuyện gì xảy ra nếu một ‘người theo đuôi tốc độ’ đưa ra cùng một ý tưởng, gọi được thêm vốn và tuyển được đội ngũ tốt hơn?” Doanh nhân có lợi thế cạnh tranh không thể chối cãi, mà tôi vẫn thường gọi là “lợi thế vượt trội”, là người hấp dẫn nhất khi tiến hành thuyết phục trực tiếp.

Trong thời kỳ đầu xây dựng Upromise, chúng tôi có hai lợi thế vượt trội gắn liền với hai yếu tố chính của kế hoạch kinh doanh. Chúng tôi phải thuyết phục các Giám đốc Marketing (CMO) và các CEO để một lần nữa chuyển hàng tỉ đô-la phân phối cho các giải thưởng và quỹ khuyến khích khác nhằm đóng góp vào những khoản tiết kiệm đại học. Để làm được điều này, chúng tôi có lợi thế hơn khi Michael Bronner là người sáng lập và cũng là CEO của chúng tôi. Michael đã dành 20 năm làm việc như nhà chiến lược marketing cho những CMO và CEO này trong quá trình thành lập công ty dịch vụ marketing của ông, có tên là Digitas. Ông quen biết họ, họ cũng biết ông, và giữa hai bên tồn tại niềm tin, sự tôn trọng lẫn nhau, đủ để mạo hiểm thử sức với điều gì đó mới mẻ.

Nhân tố quan trọng thứ hai trong kế hoạch kinh doanh của chúng tôi đó là chúng tôi phải làm việc với mã số thuế phức tạp nhằm tạo ra những khoản tiết kiệm chung có lợi về thuế được tạo ra gần đây được gọi là 529 kế hoạch. Để có quyền quản lý một trong 529 kế hoạch này, chúng tôi cần phải thuyết phục một bang lấy tên chúng tôi là những nhà quản lý chương trình cho kế hoạch của họ. Nhằm tạo ra một lợi thế vượt trội, chúng tôi thuê Jim Fadule, một ủy viên ban quản trị từ Merrill Lynch, ông được nhiều người coi là một trong những cha đẻ của nền công nghiệp tiết kiệm đại học miễn thuế. Khi chúng tôi thuê Jim để đẩy mạnh bộ phận đầu tư ở Upromise, ông đã tạo dựng được niềm tin tức thì với các tổ chức tài chính và quỹ chính phủ ‒ đây cũng chính là lợi thế thứ hai của chúng tôi so với các đối thủ cạnh tranh.

Tương tự như vậy, các nhà đầu tư mạo hiểm đang cân nhắc hỗ trợ các nhóm doanh nhân thực thi hiệu quả tầm nhìn lớn của họ và áp dụng nó vào cuộc sống. Fred Wilson của Union Square cho rằng, "chúng tôi, những nhà đầu tư mạo hiểm thích đầu tư vào các doanh nhân có kinh nghiệm, từng thành lập các công ty mới khởi động, biết rõ luật chơi và không mắc bất cứ sai sót ngớ ngẩn nào. Và khi những người đó trở lại, nếu họ vẫn còn nhiệt huyết để làm điều đó một lần nữa, chúng tôi có khả năng sẽ nói "có" ngay lập tức.
Tuy nhiên, kinh nghiệm có cả mặt xấu lẫn mặt tốt. Một doanh nhân hiểu biết quá nhiều về vật lý không tin rằng mình có thể thách thức trọng lực. Nhiều nhà đầu tư thích những doanh nhân trẻ, những người vô cùng thông minh và tài năng cho dù họ thiếu kinh nghiệm và vẫn còn ngây thơ.
Quan sát các nghiên cứu tình huống về những công ty khởi nghiệp thành công bởi những người bỏ học đại học, như Microsoft (Bill Gates), Dell (Michael Dell) và Facebook (Mark Zuckerberg). Fred Wilson cho rằng Facebook là sự tập trung khác thường của một doanh nhân trẻ rất mạnh mẽ. "Mark Zuckerberg, người sáng lập 25 tuổi này, chưa lập gia đình, chưa có con và không bị xao lãng khỏi niềm đam mê bởi bất cứ điều gì trong cuộc sống. Và không có ai nói với anh rằng, 'Trời đất, hãy mang khoản tiền này đi đi. 15 tỷ đô-la đấy! Anh nên bán nó ngay bây giờ.' Thay vào đó, anh đòi 100 tỷ đô-la! Bây giờ đó có thể là một động thái ngu ngốc hoặc có thể là một động thái thông minh. Chỉ có thời gian mới trả lời được."
Sự kết hợp mạnh mẽ của ba nguồn lực − tìm đúng công ty đầu tư, có tầm nhìn hấp dẫn và sở hữu một đội ngũ mạnh mẽ vô song – được thể hiện chi tiết hơn trong hai nghiên cứu tình huống sau đây mà chúng tôi, tại Flybridge Capital Partners tài trợ: Brontes và BioSciences.

Một bộ phim chứ không phải một cảnh quay

Thậm chí, khi tất cả mọi thứ đều có vẻ tốt đẹp, thì nhà đầu tư mạo hiểm cũng không thích vội vã ra quyết định. Họ muốn quan sát công ty và đội ngũ phát triển theo thời gian,

giống như một bộ phim, chứ không phải một cảnh quay rời rạc. Một nhà đầu tư thô lỗ từng nói với tôi, “Jeff, nếu một doanh nhân cố gắng hối thúc anh ra quyết định trước khi anh sẵn sàng, đó là đầu tư mạo hiểm 101: Câu trả lời luôn là Không. Đừng ra quyết định vội vàng.” Ngược lại, nếu một nhóm doanh nhân bước vào buổi gặp mặt đầu tiên và vạch ra những gì họ dự định đạt được trong hai tháng tới và trong hai tháng sau đó, lần lượt đạt được trong những cột mốc quan trọng − cộng với hai điều không có trong bản kết hoạch – thì điều đó rất ấn tượng với nhà đầu tư.

Sau khi học được bài học này với tư cách một doanh nhân, tôi đã truyền lại cho rất nhiều người khác sau khi trở thành nhà đầu tư mạo hiểm và tôi biết bài học đó gắn liền với họ. Ví dụ, khi lần đầu tiên tôi gặp Eric Paley, cậu ấy là sinh viên kinh doanh tại Đại học Harvard. Lúc đó, tôi đến thăm một lớp học tài chính doanh nghiệp có sử dụng các tình huống kinh doanh của Upromise để giảng dạy. Eric đã tiếp cận tôi sau khi lớp học kết thúc. Cậu ấy không cố gắng trình bày trực tiếp về ý tưởng của cậu mà chỉ hỏi tôi một câu hỏi đơn giản, “Ngài đã có những cố vấn kinh doanh kiểu nào trong sự nghiệp của mình? Làm thế nào ngài tiếp cận được họ?” Chúng tôi đã nói chuyện một chút, nhưng tôi không lưu tâm lắm.

Mặc dù lúc đó Eric không cho tôi biết cậu ấy đang lên một bản kế hoạch kinh doanh mới. Cậu ấy đã hỗ trợ thành lập một công ty marketing qua Internet, vì thế, cũng giắt túi vài kinh nghiệm kinh doanh. Thực tế, cậu và đối tác của mình, Micah Rosenbloom, đã được một nhóm nhà nghiên cứu tại MIT, dẫn đầu là giáo sư Doug Hart và nhà nghiên cứu khoa học Janos Rohaly, mời đến thăm phòng thí nghiệm của họ và xem xét hệ thống hình ảnh 3-D. Các nhà khoa học muốn tìm một doanh nhân để giúp họ thương mại hóa hệ thống.

Eric và Micah đã nắm lấy thời cơ hợp tác với nhóm MIT để theo đuổi ý tưởng kinh doanh. “Micah và tôi rất tự tin trước Doug và Janos,” Eric nói với tôi. “Chúng tôi nói, ‘Hãy nhìn xem, không phải tất cả các MBA đều như nhau. Các ngài cần

ai đó thực sự biết mình đang làm gì, từng thành lập một công ty trước đó và hiểu rõ luật chơi. Và chúng tôi rất cởi mở khi làm việc với các ngài, bởi việc này thực sự rất thú vị.'
Cuối cùng, Doug đã viết cho chúng tôi mẩu giấy nhắn rằng, 'Chúng tôi quyết định chọn các anh bởi các anh là những người tự tin nhất, nhưng chúng tôi không thích các anh.'
Paley tiếp tục, "cần thời gian để xây dựng lòng tin trong đội. Lợi thế của đội ngũ đó là chúng ta có những nền tảng khác nhau, nhưng sự căng thẳng liên quan đến phong cách làm việc của từng người cũng nảy sinh ngay từ đầu."
Một vài tuần sau lớp học đó, Eric gọi cho tôi. "Tôi đang thực hiện một thứ rất thú vị tại MIT", cậu ta nói với tôi. Lúc đó, kế hoạch của họ là phát triển công nghệ hình ảnh 3-D như một hệ thống hình ảnh hóa máy móc để sử dụng trong môi trường công nghiệp. "Nghe có vẻ thú vị đấy," tôi nói. "Tại sao cậu không cùng đội ngũ phát minh đến đây và chúng ta sẽ nói chuyện về nó nhỉ?"
Họ xuất hiện và chúng tôi đã trao đổi với nhau. Hóa ra, tôi không hứng thú đặc biệt với ý tưởng hình ảnh hóa máy móc. Tôi không nghĩ thị trường đủ lớn và dễ dàng để tiếp cận một cách nhanh chóng, nhưng chúng tôi đã có một cuộc trò chuyện vui vẻ và hiểu thêm về Eric.
Đó là cảnh quay thứ hai trong bộ phim của Eric Paley.
"Ngài đã khuyên chúng tôi rất nhiều điều thực sự hữu ích trong cuộc họp đó," Eric sau này nói với tôi (và sau khi tôi đã đầu tư vào cậu ấy, vì vậy đó không phải là một lời nịnh hót). "Và điều đó đã giúp chúng tôi trong các buổi thuyết phục trực tiếp về công ty kinh doanh hình ảnh hóa máy móc. Chúng tôi thực hiện rất nhiều buổi trình bày trực tiếp trước vô số nhà đầu tư mạo hiểm – khoảng 30, 40 hay 50 người gì đó. Và chúng tôi thực hiện đến những lần gặp mặt thứ bảy, thứ tám với họ, rồi họ từ chối."
Dựa trên những phản hồi nhận được và quá trình nghiên cứu thị trường, Eric và đối tác của mình bắt đầu nghi vấn về chính khả năng thuyết phục của họ cho cơ hội này. Nhưng sau đó, họ nhận được đề nghị cấp vốn từ một quỹ đầu tư có

uy tín đã quan sát kỹ lưỡng về họ. “Họ đã chuẩn bị để tài trợ cho chúng tôi,” Eric nói. “Chúng tôi đã đồng thuận khá chắc chắn về một cuộc gặp mặt với tất cả các cổ đông. Họ nói với chúng tôi rằng họ đã không từ chối công ty nào tại cuộc họp đó trong hơn một năm.” Nhưng chỉ hai tuần trước cuộc họp, một trong những cổ đông của công ty đã gọi cho Eric để nói rằng anh ấy dự định tham dự một hội nghị hình ảnh hóa máy móc để đánh giá thêm về ngành công nghiệp. “Chúng tôi không có cách nào để họ đến hội thảo và rút ra kết luận của riêng họ. Chúng tôi phải đến đó. Hội thảo vô cùng đáng thất vọng. Tôi tự nhủ, ‘Ngay cả tôi còn chẳng muốn tiếp tục lĩnh vực này.’”

Cuối tuần đó, Eric đã ăn tối với một người bạn là bác sĩ nha khoa. Sáu tháng trước đó, trong khi đi kiểm tra răng ở phòng khám của vị nha sỹ này, Eric đã nói với anh ta về hệ thống hình ảnh 3-D. “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu anh có thể quét qua (scan) cả miệng?” Eric hỏi, cố gắng hết sức để nói khi miệng anh có một miếng bông và chiếc ống hút nước. “Anh thấy nó có hữu ích không?” Lúc đó, anh bạn nha sĩ không nói nhiều (quá bận rộn lấy cao răng cho Eric, tôi đoán thế), và Eric đã quên khuấy cuộc trò chuyện đó.

Tuy nhiên, tại bữa tối đó, anh bạn nha sĩ háo hức hỏi: “Thế chiếc máy quét nha khoa là thế nào thế?”

Eric nói với anh ta rằng họ đang kiểm chứng cách dùng khác của công nghệ này. ”Thật đáng xấu hổ”, anh bạn nha sĩ nói. “Tại sao?” Eric hỏi, ngạc nhiên khi thấy người bạn của mình vẫn nhớ cuộc trò chuyện. “À,” vị nha sĩ nói, “vấn đề về răng miệng như cái nhọt ở mông. Không ai thích chúng. Nhất là mấy cái răng giả ấy. Nếu ai giải quyết vấn đề đó sẽ là người thay đổi cuộc chơi”.

Eric và Micah đã dành cả dịp cuối tuần để suy nghĩ về điều đó. Lúc đó, họ đã thể hiện một điểm quan trọng trong kinh doanh: Khả năng đổi hướng nhanh chóng và theo đuổi cơ hội hấp dẫn hơn. Sau khi nghiên cứu thêm, họ kết luận rằng các ứng dụng nha khoa có tiềm năng hơn kỹ thuật hình ảnh hóa máy móc. Một tuần trước cuộc họp cuối cùng với các cổ

đông của công ty đầu tư mạo hiểm, Eric gọi cho cổ đông đó và nói rằng, ”Chúng tôi sẽ không đến.” Đối tác đó vô cùng choáng váng và tức giận. “Chúng tôi quyết định sẽ tài trợ cho các anh vào thứ Hai! Anh có biết mình vô trách nhiệm như thế nào không?” Eric thở phào. Rõ ràng, thực tế là đối tác tài trợ đặc biệt này, người mới vào công ty, đã đầu tư quá nhiều thời gian và danh tiếng của mình trong mối quan hệ đối tác giữa chúng tôi và vì thế thái độ của tôi đã ảnh hưởng đến mạnh phản ứng của anh ta. Eric đang ở vị trí tiến thoái lưỡng nan. Thật khó từ chối một lần đầu tư vốn khi bạn đã bị từ chối bởi 30, 40, hay 50 nhà đầu tư mạo hiểm khác, và anh biết mình có thể đã đốt cháy cây cầu đồng thời phá hủy mối quan hệ với đối tác tài trợ này. Nhưng Eric đã giữ bình tĩnh và nói, “chúng tôi sẽ trở lại trong 8 tuần nữa với một thứ mà anh thậm chí còn thích hơn cả ý tưởng này.”
Vì vậy, Eric và Micah dành 8 tuần lễ khảo sát tính tiền khả thi trên thị trường nha khoa. Những điều tra viên của họ củng cố niềm tin rằng họ đã có một cơ hội có thể thay đổi ngành công nghiệp. Họ quay trở lại gặp đối tác đầu tư, thuyết phục trực tiếp và anh ta đã thông qua nó. Anh ta đã thuyết phục các cổ đông của mình, và sắp xếp một cuộc gặp mặt trực tiếp với sự tham gia của đầy đủ các thành viên. Mọi thứ không được suôn sẻ lắm tại cuộc họp đó. Khi buổi trò chuyện đang diễn ra và khi các cổ đông đặt ra những câu hỏi hóc búa, Eric và Micah sợ hãi khi nghe thấy những giọng điệu tiêu cực của các cổ đông, nhưng đối tác đầu tư nọ đã khích lệ và động viên họ ở giữa cuộc họp. Cuối cùng, công ty đã thông qua thỏa thuận này.
Tại sao? “Rõ ràng có yếu tố chính trị nội bộ liên quan đến quyết định,” Eric chia sẻ. “Nhưng cuối cùng, họ cũng thích ý tưởng đầu tư vào lĩnh vực nha khoa. Đơn giản là vậy.” Vì thế, Eric đã tìm một nhà đầu tư mạo hiểm mà điểm ngọt đầu tư không di chuyển khi cậu và Micah chuyển hướng và định hình kế hoạch kinh doanh của mình.
Trong khi đó, tôi đã liên tục liên lạc với Eric trong và sau toàn bộ quá trình này. Giống như một doanh nhân thông

minh, cậu ấy luôn cập nhật thông tin và kéo tôi vào một quá trình, hy vọng tôi đảm bảo cho những ý tưởng đặt cược của cậu. Cuối cùng, cậu ấy đã gọi tôi với một tin sốt dẻo. “Tôi có một tin tốt và một tin xấu”, Eric nói qua điện thoại. “Tin tốt là tôi đã tìm thấy thị trường tiềm năng. Tin xấu là: ngài sẽ không thích nó đâu.” Với phong cách ấn tượng thường thấy, Eric thể hiện mong mỏi được trao đổi về kế hoạch mới tập trung vào lĩnh vực nha khoa và hứa sẽ không bao giờ làm phiền tôi lần nào nữa nếu tôi không thích điều đó.

Tôi thấy mình đang liên quan nhiều hơn đến bộ phim của Paley. Nó phát triển theo chiều hướng rất thú vị. Tôi thích ý tưởng mới đủ để thực hiện vài hoạt động khảo sát tiền khả thi. Phản hồi ban đầu rất tích cực. Nếu Eric, Micah và nhóm nghiên cứu của họ có thể tạo ra một thiết bị quét khoang miệng với độ chính xác cao, thì đó sẽ là yếu tố thay đổi cuộc chơi. Nhận thức đó khiến tôi tiến sâu hơn vào quá trình khảo sát tính khả thi và cuối cùng là hoàn tất thỏa thuận. Tôi gặp Eric không ít hơn 15 lần trong suốt 12 tháng trước khi quyết định đầu tư vào công ty, Brontes 3D. Tôi rất ấn tượng với sự tiến bộ bền bỉ và khả năng đạt được các mốc quan trọng mà cậu ấy đã đặt ra trong mỗi cuộc họp trước đây giữa chúng tôi. Sau khi thành lập công ty cải tiến công nghệ, Eric bắt đầu tiết lộ công trình của mình cho một vài người chơi lớn trong ngành (ví dụ, để cùng xem bộ phim) và quan sát thành tựu của cậu trong giai đoạn một năm. Chắc chắn điều đó đã giúp cậu dễ dàng bán công ty cho 3M với mức giá gần 100 triệu đô-la trước khi cậu xuất xưởng phiên bản sản phẩm đầu tiên với chưa đến 10 triệu đô-la vốn đầu tư.

Một kịch bản tương tự như thế này − khi các nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân biết nhau qua thời gian, tìm hiểu sở thích, thành kiến và quan điểm của nhau – sẽ hấp dẫn hơn nhiều so với một buổi thuyết phục trực tiếp kéo dài 1 giờ hoặc một cuộc gọi hội thảo khoảng 30 phút. Đồng sáng lập Polaris Ventures và cổ đông điều hành Terry McGuire (nhà đầu tư của Sirtris) đã mô tả với tôi, “Mối quan hệ doanh nhân –nhà đầu tư bị phá vỡ khi mọi người coi mối quan hệ

đối tác như một giao dịch. Những khảo sát tiền khả thi có điều gì đó rất tuyệt vời. Nó phát huy tối đa hiệu quả khi mọi người dành thời gian để tìm hiểu về những gì họ đang sắp sửa tham gia."

Không phải tất cả các doanh nhân đang phơi bày ý tưởng của họ đều có cảm nhận như vậy. Tôi không chắc Gail Goodman của Constant Contact cảm thấy "tuyệt vời" khi bị từ chối 100 lần và thấy tiềm năng không có khả năng hiện thực hóa ý tưởng của cô, nhưng với khoảng cách nào đó, cô sẽ đồng ý với quan điểm của Terry McGuire. Các doanh nhân có thể thiết lập nền tảng cho một quan hệ liên doanh hiệu quả trong quá trình khảo sát tiền khả thi sẽ tìm được hướng đi đúng đắn hơn cho thành công ở phía bên kia của thị trường.

Một loạt các thí nghiệm riêng lẻ với những cột mốc rõ ràng

Cách thức để suy nghĩ về các công ty mới thành lập như Brontes và Sirtris đó là những thử nghiệm khổng lồ. Trong những trường hợp như vậy, các nhà đầu tư mạo hiểm thích đầu tư vào các thử nghiệm là (1) cụ thể và riêng lẻ, (2) có giả định rõ ràng, (3) không quá tốn kém, và (4) có những kết quả dễ dàng đo lường được trong khoảng thời gian ngắn hợp lý.

Công việc của chúng tôi với nhà nghiên cứu ung thư và nhà phát minh, Tiến sĩ Marsha Moses, là một ví dụ điển hình. "Truyền nhân" cuối cùng của Tiến sĩ Judah Folkman, một trong các nhà nghiên cứu ung thư vĩ đại nhất trong lịch sử y học, và Bob Langer của MIT (được đề cập đến trong chương 1), Tiến sĩ Moses đã phát minh ra một kỹ thuật chẩn đoán ung thư thông qua các dấu hiệu sinh học trong nước tiểu, có tiềm năng cách mạng hóa cách phát hiện bệnh ung thư hiệu quả hơn rất nhiều. Nói cách khác, bạn có thể đi tiểu vào một chiếc cốc nhỏ và Marsha có thể chỉ ra bạn bị ung thư hay không. Thực hiện những xét nghiệm tốn kém và hàng loạt sẽ giúp phát hiện sớm các dấu hiệu ung thư và có khả năng cứu sống hàng triệu người.

Phát hiện của Marsha là kết quả của nhiều năm dày công nghiên cứu. Một số những phát hiện ban đầu của bà đã được thực hiện vào năm 1995. Khi phát hiện ra có thể xác định được các dấu hiệu sinh học qua nước tiểu, bà bắt đầu suy nghĩ về đích đến của khám phá cơ bản này. “Tôi bắt đầu đọc về chẩn đoán – nó đã trở thành thói quen trước khi đi ngủ. Tôi rất tò mò. Và tôi biết rằng cơ hội cải tiến vẫn còn rất nhiều.”

Thói quen đọc sách trước khi đi ngủ của Marsha đã giúp bà nảy ra ý tưởng rằng nghiên cứu của bà ấy về các dấu hiệu sinh học có thể dẫn đến một bước đột phá trong kỹ thuật chẩn đoán áp dụng vào quá trình phát hiện ung thư. Bà bắt đầu thực hiện các cuộc thử nghiệm với sự giúp đỡ của chính các nhân viên phòng thí nghiệm mà không có bất cứ sự giúp đỡ từ bên ngoài nào. “Không ai tin chúng tôi”, bà nhớ lại. “Mặc dù tôi cảnh báo cả đội ngũ nhân viên của mình không nên, nhưng họ đã tự kiểm tra nước tiểu của chính mình. Cảm ơn Chúa! Không ai trong số họ phát hiện mình bị ung thư – chúng tôi có thể sẽ bị bỏ tù!”

Nhưng để thực hiện những thử nghiệm đầu tiên đầy hứa hẹn ở ngoài phòng thí nghiệm, tung sản phẩm ra thị trường và xây dựng một công ty thu về lợi nhuận sẽ đòi hỏi đầu tư rất lớn vào khoảng 40 đến 50 triệu đô-la. Marsha rõ ràng không xem mình là người có thể gọi được số vốn lớn như thế. Nhưng bà ấy muốn nghiên cứu của mình bằng cách nào đó tìm được đường ra thị trường. “Tôi là một nhà khoa học. Tôi không nghĩ mình là doanh nhân,” bà ấy thừa nhận với tôi. “Nhưng tôi muốn khiến cuộc sống của những bệnh nhân ung thư và cuộc sống của gia đình họ tốt hơn. Bằng cách phát hiện ung thư sớm hơn và hiệu quả hơn, tôi thấy chúng tôi có thể gia tăng hiệu quả điều trị và khả năng sống sót.”

Khi nghiên cứu của bà đang tiến triển, một người bạn của tôi tình cờ đến thăm phòng thí nghiệm của cô tại Bệnh viện Nhi và gọi ngay cho tôi vào tối hôm đó. “Jeff, tôi không biết gì về lĩnh vực này,” bạn tôi thú nhận, “nhưng nếu bà ấy thực sự có thể làm được điều này, thì nó có thể rất, rất giá trị.” Tôi

cho rằng ý tưởng đó hoàn toàn đáng cân nhắc, và đối tác của tôi, người chịu trách nhiệm về những vụ đầu tư khoa học, Michael Greeley, đến thăm phòng thí nghiệm của bà ấy để tận mắt chứng kiến.

Sau một vài lần gặp mặt, Michael đã dần hứng thú hơn, nhưng còn một số hoài nghi. Chúng tôi vẫn chưa thấy con đường từ phòng thí nghiệm ra thị trường của phát minh này và chính xác bằng cách nào và khi nào tiền đầu tư được sử dụng. Chúng tôi cũng biết có rất nhiều rủi ro và tiềm năng thành công trên hành trình này, bao gồm sự cần thiết xây dựng một đội ngũ quản lý để hợp tác với các nhà khoa học nhằm thương mại hóa công nghệ và đưa nó ra thị trường. Vì vậy, chúng tôi quyết định làm việc với Marsha và đồng sáng lập của bà ấy, Bruce Zetter, để làm rõ một số điểm quan trọng trong quá trình này. Chúng tôi nhất trí chỉ cung cấp đủ vốn cho từng giai đoạn một. Nếu nhóm nghiên cứu đã hoàn tất giai đoạn đó thành công, với sự giúp đỡ tích cực của chúng tôi, chúng tôi sẽ tiếp tục tài trợ cho vòng kế tiếp. Nếu không, chúng tôi sẽ phải thảo luận và đưa ra phương án giải quyết.

Bước đầu tiên chúng tôi làm được đó là thương lượng thành công quyền sở hữu trí tuệ không liên quan đến bệnh viện nơi bà ấy đang làm việc. Tiếp theo, chúng tôi hình thành đội ngũ quản lý thương mại hóa chuyên nghiệp, trong đó xác định rõ thị trường mục tiêu tối ưu và suy nghĩ thông suốt về hệ sinh thái cần thiết để thâm nhập thị trường đó thành công. Cuối cùng, chúng tôi phát triển một sản phẩm phù hợp với thị trường mục tiêu đó và thuê một lực lượng bán hàng được đào tạo để đưa sản phẩm đến tay khách hàng. Tất cả các bước đã được vạch rõ từ lúc bắt đầu trong bản kế hoạch kinh doanh, với chi phí và thời gian liên quan. Mỗi cột mốc quan trọng đòi hỏi một lượng vốn khác nhau, và chúng tôi đã đàm phán trước mức giá cả cho những vòng cấp vốn đầu tiên dựa trên giá trị tạo ra khi họ đạt được từng cột mốc quan trọng, tiếp theo là đánh giá về những kết quả tiềm năng có thể đạt được ở giai đoạn tiếp theo.

Tôi hỏi Marsha về kinh nghiệm thuyết phục trực tiếp các nhà đầu tư mạo hiểm và câu trả lời của bà ấy đã làm tôi vô cùng ngạc nhiên. “Luôn mới mẻ,” cô ấy đáp lại. “Tất cả mọi thứ phải hài hòa. Tôi chỉ đơn giản có thể nói rằng, ‘Đây là những gì chúng tôi đã có. Đây là cách mọi việc diễn ra.’ Đương nhiên đây là câu trả lời quá đơn giản cho câu hỏi, nhưng tôi nghĩ nó khá thẳng thắn.”

So với nhiều nhà sáng lập công ty, Marsha là người may mắn. Khoa học quá tuyệt và ý tưởng quá lớn khiến Michael, đối tác của tôi, đã sẵn lòng làm việc với cô ấy để thành lập công ty và mang ý tưởng đó ra khỏi phòng thí nghiệm. Nhưng bà hiện thực hóa nó bằng cách vẽ ra một tầm nhìn lớn, giải thích nó đơn giản và rõ ràng rồi sau đó có khoa học chuyên sâu hơn hỗ trợ cùng với những cột mốc quan trọng diễn ra liền mạch.

Công ty ra đời từ sự hợp tác này có tên Predictive BioSciences, phát triển mạnh mẽ, và kêu gọi được hơn 30 triệu đô-la tiền vốn đồng thời thực hiện những bước tiến vững chắc trong quá trình thương mại hóa kỹ thuật chẩn đoán bằng dấu hiệu sinh học trong nước tiểu cho bệnh ung thư – một phần của công sức lao động hăng say ban đầu trong phòng thí nghiệm của bác sĩ Moses. Câu chuyện vẫn còn tiếp diễn, và còn quá sớm để tuyên bố công ty đạt được những thành công về thương mại và đầu tư, nhưng ít nhất, quá trình đưa một nhà khoa học và nghiên cứu trong phòng thí nghiệm mang tính đột phá ra thị trường và tạo ra một công ty đi vào hoạt động khá suôn sẻ thì đó đã là một thành công đáng ngưỡng mộ.

BƯỚC KẾ TIẾP

Không nghi ngờ gì nữa, sự mạo hiểm ngày càng chồng chất lên các doanh nhân khởi nghiệp trên cuộc hành trình này. Dường như việc tiếp cận một thành viên của câu lạc bộ đầu tư mạo hiểm và thuyết phục các thành viên của câu lạc bộ này rằng câu chuyện của bạn rất hấp dẫn và rằng bạn có một đội ngũ phù hợp để thực thi ý tưởng đó có vẻ khá khó khăn. Tuy nhiên, với sự chuẩn bị kỹ lưỡng và lập kế hoạch

chu đáo, một lời giới thiệu thân thiện, và hàng loạt những thử nghiệm cũng như những sự kiện quan trọng được hoàn thành xuất sắc, bạn có thể cải thiện đáng kể tỷ lệ mạo hiểm.
Lúc này, câu hỏi đặt ra là: Một khi bạn thu hút được sự quan tâm của nhà đầu tư mạo hiểm – thì sau đó bạn sẽ làm thế nào để chọn được đúng công ty đầu tư và hoàn tất thỏa thuận thành công? Bằng cách nào bạn xác định được lựa chọn phù hợp?

4. KHI CON CHÓ BẮT XE BUS: THUYẾT PHỤC TRỰC TIẾP ẤN TƯỢNG VÀ HOÀN TẤT THỎA THUẬN

Điều gì sẽ xảy ra khi các doanh nhân – giống như chú chó đuổi theo một chiếc xe buýt và cuối cùng cũng bắt kịp nó – nhận được cuộc gọi từ nhà đầu tư mạo hiểm nói rằng, "Chúng tôi quan tâm tới anh?" Liệu doanh nhân đó có đâm sầm vào sườn xe như con chó đáng thương, Sophie lao vào bức tường kính trong phòng họp của Fred Wilson? Liệu anh ấy có chạy băng qua? Hay sẽ nhảy ngay lập tức lên xe? Không có chuyện tương tự như trên xảy ra, nếu anh ta khôn ngoan.

Nếu doanh nhân đó muốn làm đúng, anh ta nên tham gia vào một quy trình cẩn trọng, cần đầu tư thời gian cho mối quan hệ liên quan đến việc ra quyết định sẽ đi cùng ai, thuyết phục trực tiếp như thế nào và chốt được những điều khoản cụ thể trong bản điều khoản – hoàn tất thỏa thuận ra sao.

KIỂM TRA NHỮNG YẾU TỐ HỮU HÌNH

Thuyết phục trực tiếp có nghĩa là lựa chọn trong số những người phù hợp – giả sử doanh nhân đó có quyền lựa chọn. Tuy nhiên, thậm chí nếu chỉ có duy nhất một nhà đầu tư bày tỏ quan tâm, thì doanh nhân vẫn cần phải xem xét các lựa chọn của anh ta. Nếu doanh nhân và nhà đầu tư không phù hợp với nhau, hãy từ chối lời đề nghị và theo đuổi con đường gọi vốn khác. Việc này tuy khó thực hiện, nhưng cần thiết. "Nếu tôi là một doanh nhân được lựa chọn giữa việc đập đầu vào bức tường và nhận tiền đầu tư của đối tác giấu tên từ một công ty giấu tên, khét tiếng khó làm việc," một người bạn đầu tư mạo hiểm của tôi thú nhận, "thì thà tôi đậm đầu vào tường còn hơn." Mark Pincus của Zynga cũng nhắc đến tầm quan trọng của sự phù hợp giữa nhà đầu tư và doanh nhân. "Tôi nghĩ toàn bộ quá trình có được một nhà đầu tư và đội ngũ quản lý giống như quá trình hẹn hò", anh nói với tôi. "Bạn càng chủ động, minh bạch về những sở thích và những

điều không thích của mình, về tất cả những nhược điểm và ưu điểm của cả hai bên, thì cơ hội tìm kiếm được người phù hợp càng lớn."

Những khía cạnh rõ ràng nhất của sự kết hợp hoàn hảo đó là những đặc điểm của công ty đầu tư mạo hiểm được mô tả trong chương 2. Liệu công ty này có biết thông tin chi tiết về lĩnh vực/ngành công nghiệp của bạn hay không? Chiến lược và vị trí trụ sở của công ty thế nào? Họ chuyên đầu tư vào giai đoạn nào? Quy mô quỹ của họ ra sao? Họ đang ở đâu trong vòng đời của quỹ? Họ sẽ sẵn sàng tiếp tục hỗ trợ công ty trong vòng kế tiếp không, và nếu có, tiêu chí đánh giá của họ là gì?

Trong một ngành công nghiệp lớn hay phức tạp, như phương tiện truyền thông hay công nghệ sinh học, bạn thậm chí còn muốn đi sâu hơn tìm hiểu về công ty. Như Patricia Nakache của Trinity nói với tôi, "Các doanh nhân cần tìm kiếm chuyên môn ở từng lĩnh vực. 'Liệu người này có biết gì về doanh nghiệp hoặc lĩnh vực công nghệ của tôi không? Họ có thể giúp gì cho tôi không?' Nhà đầu tư có thể nói rằng, 'Hãy nhìn này, đây là một loạt các công ty mà chúng tôi đã đầu tư có mô hình kinh doanh tương tự như những gì các anh đang làm."

Doanh nhân nên chọn công ty đầu tư thông qua một quá trình không giống như thuê nhân viên hoặc lựa chọn luật sư hay kế toán. Thực tế, các doanh nhân nên coi các nhà đầu tư mạo hiểm như những nhà cung cấp dịch vụ. Chắc chắn rồi, họ sẽ đưa tiền cho bạn. Tuy nhiên, ngoài việc đổi lấy quyền sở hữu khoản tiền mặt nhận được, bạn cũng mong nhận được một số dịch vụ nhất định. Để đảm bảo nhận được các giá trị mà bạn đang trả tiền, hãy luôn tham khảo các nguồn thông tin khác nhau, ngay cả với các công ty đầu tư có thương hiệu và tên tuổi, thậm chí cả với các nhà đầu tư mạo hiểm là cá nhân có hồ sơ đẹp. Patricia nói với tôi, "Các doanh nhân đã từng nói với tôi rằng, 'Tôi không cần phải kiểm tra lại về mức độ tin cậy của nhà đầu tư mạo hiểm này, chỉ vì tên tuổi của anh ta đã có thương hiệu rồi.' Đó là

một sai lầm của các doanh nhân. Họ hoàn toàn nên kiểm tra các tài liệu tham khảo về cá nhân nhà đầu tư mà công ty đã giao trách nhiệm phụ trách hỗ trợ bạn. Bạn biết đấy, một số người có thể thực sự thành đạt, nhưng làm việc với họ đôi khi lại là thất bại ê chề của bạn đấy!"

Cách tốt nhất để kiểm tra một công ty hoặc một cá nhân đầu tư mạo hiểm đó là nói chuyện với các doanh nhân mà công ty này đã tài trợ và làm việc cùng. "Chúng tôi nói với các doanh nhân rằng thật tuyệt khi chúng tôi có thể làm việc lâu dài với nhau," Patricia chia sẻ. "Tuy nhiên, các doanh nhân cần phải nghe điều đó từ các CEO mà chúng tôi làm việc cùng."

Kiểm tra những nguồn tham khảo về các nhà đầu tư tiềm năng giống như kiểm tra thông tin tham khảo về nhà điều hành tiềm năng mà bạn cần thuê – bạn không chỉ kiểm tra những người mà nhà đầu tư cung cấp cho bạn mà còn phải cân nhắc cả những người mà họ không đề cập đến. Bạn làm điều này bằng cách tận dụng các mối quan hệ của bạn trong cộng đồng để tìm được những người biết rõ về họ trong công việc lẫn đời tư.

Có một số yếu tố bổ sung cần thiết khi kiểm tra các nguồn tham khảo của một nhà đầu tư. Một lần nữa, hãy luôn tham khảo ý kiến của cổ đông sẽ ngồi trong Ban Giám đốc công ty bạn, chứ không chỉ công ty đầu tư nói chung.

Mặc dù một công ty đầu tư có thể rất tuyệt vời, nhưng điều đó không có nghĩa là tất cả các cổ đông đều phù hợp với bạn và công ty của bạn. Tiếp theo, hãy xác định rằng, nhìn chung, các doanh nhân có thể do dự khi cung cấp những bằng chứng không được tốt về các nhà đầu tư mạo hiểm, đặc biệt nếu họ vẫn còn ngồi trong Ban Giám đốc của công ty (và do đó những nhà đầu tư mạo hiểm vẫn tự quyết định số phận và quyền lợi của họ). Mặt khác, một số doanh nhân đã từng có lúc không hài lòng hoặc bị hội đồng đầu tư từ chối có thể có hiềm khích cá nhân với nhà đầu tư vì thế bôi nhọ danh tiếng của họ. Do đó, các doanh nhân phải tìm kiếm những cơ sở bổ sung cho mỗi nguồn thông tin tham

khảo của họ để có được bức tranh hoàn chỉnh hơn. Điều này không có nghĩa là bạn nên né tránh nói chuyện với các doanh nhân từng làm việc với nhà đầu tư trong tình huống khó khăn. Ngược lại, những cuộc trao đổi này có thể mang lại rất nhiều thông tin, miễn là chúng được đánh giá và cân nhắc kỹ lưỡng.

Bạn không chỉ học hỏi thêm được rất nhiều điều bằng cách kiểm tra các nguồn tham khảo kỹ lưỡng, mà các nhà đầu tư sẽ coi đó như dấu hiệu của sự chu đáo và chuyên nghiệp ở bạn. “Chúng tôi luôn thiên về đầu tư vào các doanh nhân dành nhiều thời gian tìm hiểu về chúng tôi,” Fred Wilson nói với tôi. “Chúng tôi nghĩ rằng đó là điều các doanh nhân nên làm. Khảo sát tiền khả thi bao giờ cũng tốt cho các doanh nhân.”

Tất cả những đặc điểm liên quan đến công ty đầu tư mạo hiểm mà tôi đã thảo luận trong chương 3 đều đáng quan tâm, nhưng rất nhiều điều quan trọng – mà các công ty đầu tư cho rằng có giá trị – thì lại không mấy đáng lưu tâm mấy. Khi các giá trị mà một nhà đầu tư cung cấp cho bạn được cô đọng lại, thì chúng ta sẽ được thấy bốn lĩnh vực quan trọng: (1) chiến lược, (2) tuyển dụng, (3) phát triển kinh doanh và (4) cấp vốn trong tương lai. Tôi sẽ thảo luận từng lĩnh vực này trong các phần sau.

Các chiến lược gia

Các đầu tư mạo hiểm tuyệt vời nhất là những người có kỹ năng nắm giữ vị trí tư vấn chiến lược. Một công ty với quy mô nhỏ không có khả năng đầu tư cho một bộ phận kế hoạch chiến lược hoặc trả tiền cho McKinsey hoặc BCG để cung cấp các dịch vụ tư vấn chiến lược đắt tiền. Nhưng bạn có thể trông chờ nhà đầu tư của bạn thực hiện vai trò này. Nhà đầu tư có thể trở thành đối tác tư tưởng chiến lược của CEO, đưa ra các vấn đề chính, thách thức các giả định quan trọng, nói chung, thúc đẩy CEO lùi lại những hoạt động điều hành, chiến thuật hàng ngày và tập trung vào những quyết định tạo ra giá trị thực tế cần thiết.

Fred Wilson của Union Square nói rằng ông thích nghĩ ông như cố vấn của một doanh nhân, nhưng là một cố vấn được đánh giá cao. “Tôi muốn là người mà họ gọi khi cần lời khuyên. Cho dù đó là: ‘Tôi đang gặp vấn đề với doanh số bán hàng’ hoặc ‘Chúng tôi cần thêm vốn. Theo anh thì tôi nên làm thế nào?’ Hoặc, ‘Tôi đã hoàn tất thỏa thuận lớn này. Tôi rất lo lắng về nó bởi tôi không chắc chắn chúng tôi có thể đáp ứng được kỳ vọng. Nhưng tôi muốn đạt được doanh thu cao. Tôi phải làm gì?’ Đây đều là những câu hỏi lớn. Cái hay của việc trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm đó là chúng tôi được chứng kiến tất cả những điều này rất nhiều lần. Tôi đã làm nghề này một thời gian dài và đã quan sát đủ để biết những gì đang xảy ra và giải thích nó một cách thích hợp.”

Jack Dorsey của Twitter nói rằng thực tế anh coi Fred như là nhà cố vấn chiến lược của anh. “Fred đặt số điện thoại của chúng tôi vào chế độ ưu tiên để ông có thể liên hệ bất cứ lúc nào và chúng tôi có thể thay đổi mọi thứ ngay lập tức. Ông rất bận rộn nhưng bất cứ khi nào cần gì, chúng tôi đều gọi cho ông. Ông cảm thấy rất vui mừng khi làm được điều gì đó cho chúng tôi.” Jack chỉ ra rằng Fred không chỉ tập trung vào chiến lược toàn cảnh, mà còn chú ý đến những chi tiết nhỏ như một người dùng tâm huyết. “Chúng tôi lắng nghe suy nghĩ và những yêu cầu của ông về sản phẩm,” Jack nói. “Đó là cách thức tuyệt vời để hình thành mối quan hệ và cả hai chúng tôi có thể tin tưởng nhau hơn. Khi làm việc về sản phẩm cùng nhau, chúng tôi bắt đầu hiểu ra, ‘Ồ, Fred là như thế nào và Jack ra sao.’ Chúng tôi bắt đầu học hỏi từ những lỗi lầm của nhau. Và điều đó không thực sự xảy ra theo bất kỳ cách nào khác.”

Nhà đầu tư luôn cố gắng đưa ra lời tư vấn chiến lược, nhưng doanh nhân không bắt buộc phải làm theo nó. Những doanh nhân tài giỏi nhất là những người có thể lắng nghe mọi lời khuyên từ các chuyên gia tư vấn chiến lược của họ và sau đó tự ra quyết định về đường lối đúng đắn nhất. Gail Goodman nói với tôi rằng, “Thách thức lớn nhất đối với một

doanh nhân trẻ là kỹ năng lắng nghe và cởi mở với những gì nhà đầu tư nói, nhưng biết khi nào họ sai, và có niềm tin để nói khi nào họ sai. Một số người đưa cho bạn những thông tin phản hồi thực sự tốt đẹp về những mối quan tâm của bạn. Số khác lại chỉ tung hỏa mù. Bạn không muốn quá kiêu ngạo đến độ không lắng nghe ai cả. Nhưng bạn không muốn quá nhạy cảm đến mức rối tung lên. Bạn cần phải có sức mạnh của niềm tin về giá trị của riêng bạn."

Đương nhiên họ cũng sẽ không nhắm mắt làm theo tất cả những khuyến nghị từ một cố vấn của McKinsey, doanh nhân thông minh nhất cần phải có kỹ năng chọn lọc để tận dụng lời khuyên chiến lược từ các nhà đầu tư mạo hiểm và minh họa tương lai của họ bằng biểu đồ. Luôn giữ các nhà đầu tư trong mạch quyết định của bạn là việc làm rất quan trọng, bởi phần lớn các nhà đầu tư mà tôi biết đều xác định rõ rằng các CEO là người mang lại cho họ những lời khuyên tốt nhất dựa trên các quyết định quan trọng thay vì cố gắng để họ không chen chân vào những quyết đinh này. Nhưng các doanh nhân xuất sắc nhất biết cách thực hiện và chịu trách nhiệm ra quyết định cuối cùng.

Nhà tuyển dụng

"Thừa nhận đi, nhà đầu tư mạo hiểm thực sự chỉ là nhà tuyển dụng đáng ngưỡng mộ," một trong những người bạn là nhà tuyển dụng của tôi đã nói. Điều đó khiến tôi dừng lại một chút, bởi vì nhận xét này khá đúng. Vào lúc đó, tất cả 8 công ty trong danh mục đầu tư của tôi đang trong giai đoạn tuyển dụng CEO để bổ sung cho đội ngũ của họ. Tôi và các đồng nhà đầu tư mạo hiểm khác đã nỗ lực hết sức để giúp đỡ họ bằng cách tham gia vào các cuộc gọi tuyển dụng hàng tuần, sàng lọc các ứng viên, dò hỏi toàn bộ mạng lưới của chúng tôi để tìm kiếm ứng viên và cộng sự trong tất cả các hoạt động liên quan đến việc xác định cũng như chọn lựa được ứng viên cho các vị trí hàng đầu. Đây là hiện tượng phổ biến trong toàn bộ các công ty trong danh mục đầu tư của chúng tôi. Cho dù đó là việc tìm kiếm những ứng viên phù hợp nhất từ mạng lưới của họ hay giúp đỡ CEO tận dụng

cơ hội phát triển, thì các nhà đầu tư mạo hiểm được kỳ vọng như một lực lượng tích cực và chủ đạo trong quá trình xây dựng đội ngũ đại diện cho các công ty của họ.
Vậy tại sao tuyển dụng lại giữ vai trò như một phần nền tảng cơ bản của phương trình giá trị gia tăng cho nhà đầu tư mạo hiểm? Một từ: Thực thi. Có rất nhiều người với những ý tưởng hấp dẫn ngoài kia đang cố gắng thành lập công ty, nhưng rất ít người thực thi ý tưởng đó thành công. Các doanh nhân thành công có thể được dẫn dắt bởi một đội ngũ xuất sắc và thường thu hút được nhiều nhà đầu tư. Một đội ngũ tốt không làm cho công ty tốt hơn 10% so với một đội ngũ hạng thường; họ làm tốt hơn 1.000% (với cùng mức chi phí).
Thực tế, hiện tượng "nhà đầu tư như nhà tuyển dụng" là một trong những lý do quan trọng khiến công ty khởi nghiệp đạt được thành công. Netscape sẽ là công ty có giá trị và thành công nếu không có CEO Jim Barksdale, cựu CEO của Federal Express chứ? Đâu là vị trí của Google nếu không có Eric Schmidt, cựu CEO của Novell đã gia nhập công ty từ những ngày đầu thành lập và điều hành công ty IPO thành công với chiến lược thống trị thế giới? Nếu một nhà đầu tư ít được biết đến cấp vốn cho nhà sáng lập Google, Larry Page và Sergei Brin thay vì John Doerr của Kleiner Perkins, liệu họ có thể thuyết phục một người kỳ cựu như Schmidt của Thung lũng Silicon tham gia cùng với hai tiến sỹ của Đại học Stanford và đảm nhận vị trí CEO của Google không – họ không bao giờ biết rằng mình là sự phù hợp hoàn hảo? Đừng đặt cược vào điều đó.
Nhà đầu tư là nhà tuyển dụng đáng ngưỡng mộ theo một vài cách. Tuy nhiên, sẽ là sai lầm khi nghĩ rằng hoạt động tuyển dụng mà một công ty đầu tư tương đương với những gì doanh nhân sẽ nhận được từ một công ty tìm kiếm CEO chuyên nghiệp. Một công ty đầu tư tập trung hơn vào việc kết hợp các tài năng cần thiết để cải thiện các công ty mới thành lập, các cơ hội thành công và chọn lựa đúng CEO cần thiết tùy từng giai đoạn trong vòng đời của công ty. Jack

Dorsey của Twitter cho rằng, “Tôi không thích có một nhà đầu tư mà tôi chỉ cần gửi một e-mail với nội dung, ‘tôi cần một người phát triển doanh nghiệp. Anh có thể gợi ý cho tôi được không?’ Tôi muốn có một nhà đầu tư luôn suy nghĩ trước tôi vài bước. Nhà đầu tư kiểu này sẽ nói, “Ồ, vâng, tôi nghĩ chúng tôi đang làm điều này, và do đó chúng ta có thể xem xét làm rõ vị trí mới này theo cách này và vì thế cần trao đổi với người này.”

Nhà phát triển doanh nghiệp

Một số các mối quan hệ kinh doanh quan trọng nhất đối với các doanh nghiệp mới thành lập là những gì mà một nhà đầu tư có thể mang đến bàn đàm phán. Nó rất hữu ích khi các hoạt động đầu tư trước đây của nhà đầu tư đã giúp họ xây dựng mối quan hệ với các công ty lớn, nhỏ có liên quan để giúp công ty mới thành lập khởi sắc. Các phần giới thiệu cho những khách hàng hàng đầu, các đối tác công nghệ, các đối tác khu vực và các nhà thu mua chiến lược tiềm năng thường xuất phát từ các nhà đầu tư mạo hiểm.

Các nhà đầu tư mạo hiểm thường hành động như các nhân viên kinh doanh giỏi, những người tạo ra lợi nhuận, có thể giúp mang lại thỏa thuận “thành lập công ty” cùng với đội ngũ quản lý. John Doerr của Kleiner Perkins là một hình mẫu tuyệt vời cho tôi tại Upromise. Chúng tôi muốn kết nối với các CEO của các công ty khách hàng có tầm cỡ để thuyết phục họ về giá trị dịch vụ của chúng tôi. John nắm bắt được yêu cầu này – chúng tôi sẽ thúc đẩy ông bằng một kịch bản qua e-mail và một danh sách các CEO. Ông hoặc trợ lý sẽ lần lượt gửi e-mail đã được lên kịch bản kèm lời đề nghị cân nhắc sử dụng dịch vụ tới các CEO trong danh sách để sắp một cuộc họp với tôi hoặc Michael Bronner, đối tác của tôi. Với sự giúp đỡ của John, các nhà đầu tư và các cố vấn khác trong công ty, chúng tôi có thể được đứng trước vị CEO mà chúng tôi muốn gặp.

Tôi đang là thành viên của Ban Giám đốc cùng với một nhà đầu tư mạo hiểm, người luôn đề nghị CEO của chúng tôi phải có 5 bài giới thiệu hàng đầu đến các đối tác và khách

hàng tiềm năng trong mỗi bài thuyết trình trước Ban Giám đốc mà anh ta muốn chúng tôi thực hiện. Các nhà đầu tư mạo hiểm thường cạnh tranh với nhau dựa trên các tiêu chí chất lượng của họ. “Ai biết Giám đốc Marketing tại Pepsi?” Một trong những CEO trong danh mục đầu tư của tôi đã hỏi Ban Giám đốc lúc đó. Tôi giơ tay lên giống như một đứa trẻ háo hức được phát biểu trong lớp học, nghiêm túc ghi chép các chi tiết hành động để tiếp cận được CEO cụ thể này và theo dõi một cách cần mẫn để nuôi dưỡng mối quan hệ này. Mọi nhà đầu tư mạo hiểm đều mong muốn trở thành nguồn lực thúc đẩy. Bằng cách tìm kiếm các mối quan hệ ở các công ty lớn như Microsoft, Google, IBM, Apple, EMC, P & G, và các cỗ máy khổng lồ khác, nhà đầu tư sẽ xây dựng được mối quan hệ điều hành có thể mang lại những kết nối cho các công ty trong danh mục đầu tư nhằm khuyến khích khả năng liên doanh với những gã khổng lồ này. Nếu nhà đầu tư của bạn không phải là một trong những người đưa ra giải pháp cho bạn trong mọi vấn đề, thì bạn đã chọn sai nhà đầu tư.

Người cấp vốn

Bất cứ khi nào một doanh nhân có được khoản tiền đầu tư trong vòng gọi vốn đầu tiên thì họ sẽ tiến được đến vòng gọi vốn thứ hai. Hiếm có công ty nào có thể phát triển mạnh mẽ, bền vững chỉ với một vòng gọi vốn duy nhất. Trong suốt sự nghiệp kinh doanh 10 năm, một CEO có thể cần từ 4 đến 5 vòng gọi vốn. Một nhà đầu tư chủ động cũng thường tham gia vào 4 đến 5 vòng cấp vốn mỗi năm – điển hình là hai thỏa thuận mới và 2 đến 3 thỏa thuận đầu tư tiếp diễn trong danh mục đầu tư của họ. Như vậy, nhà đầu tư mạo hiểm có thể là một huấn luyện viên hữu ích trong quá trình gây quỹ tiếp theo. Điều rõ ràng nhất mà một nhà đầu tư có thể làm là viết một tờ chi phiếu mới từ quỹ đầu tư của mình. Những việc ít rõ ràng hơn đó là giới thiệu cho các nhà đầu tư tiềm năng khác và giữ vai trò huấn luyện viên trong suốt quá trình khảo sát tiền khả thi và đàm phán. Các nhà đầu tư mạo hiểm liên tục nhận được lời đề nghị thuyết phục trực

tiếp, do đó, một khi họ đang đứng về phía bạn, họ có thể là một nguồn lực lớn để xác định cách tốt nhất đưa công ty của bạn ra thị trường.
“Giá trị mà nhà đầu tư mạo hiểm mang lại giảm dần theo các vòng cấp vốn,” Reid Hoffman đã nói như vậy với tôi. “Điều quan trọng mà một công ty có thể mang lại cho bạn là sự dễ dàng gọi vốn ở vòng tiếp theo.” Trong một số trường hợp, đó là vì chất lượng của thương hiệu. Ví dụ, Sequoia Capital, một trong những công ty đầu tư mạo hiểm nổi tiếng nhất; được coi trọng nhất trên thế giới và là người hỗ trợ Cisco, Google, Yahoo!, YouTube cũng như các công ty của Reid Hoffman, LinkedIn và PayPal. Khi họ đầu tư vào một công ty, nó được dán nhãn “thỏa thuận của Sequoia”, và các CEO được Sequoia hậu thuẫn rất tự hào về sự cộng tác này. Việc được Sequoia đầu tư đã mang lại danh tiếng cho công ty đó. Vì vậy, các công ty được Sequoia hỗ trợ có thể gọi vốn từ các nhà đầu tư mạo hiểm khác dễ dàng hơn so với công ty được một nhà đầu tư hạng xoàng hỗ trợ.
Khi doanh nhân đã sẵn sàng cho vòng gọi vốn tiếp theo, một quyết định vô cùng khó khăn cho các nhà đầu tư và doanh nhân đó là liệu vòng gọi vốn tiếp theo nên là “vòng gọi vốn nội bộ”, khi các nhà đầu tư hiện hành tiếp tục đầu tư toàn bộ mà không có bất kỳ sự tham gia của các nhà đầu tư bên ngoài, hay còn gọi là “vòng gọi vốn bên ngoài”, với các nhà đầu tư hiện tại và thêm một số nhà đầu tư tiềm năng cùng tham gia vào vòng cấp vốn mới. Một mặt, vòng gọi vốn nội bộ sẽ giúp mọi người (đặc biệt là đội ngũ quản lý) tiết kiệm thời gian và hạn chế rắc rối – không cần phải ra ngoài và thuyết phục trực tiếp 20 đến 30 nhà đầu tư mạo hiểm về những gì bạn đang làm và vượt qua tất cả những lời lẽ phản đối để gọi vốn thành công. Mặt khác, bằng cách thu hút nhà đầu tư mới, một vòng gọi vốn bên ngoài sẽ mang lại cho doanh nhân và công ty mới nguồn vốn dồi dào hơn. Ngoài ra, nếu doanh nhân và nhà đầu tư hiện tại không đồng ý về giá cả thích hợp cho vòng gọi vốn tiếp theo, thì một nhà đầu

tư bên ngoài sẽ mang lại cái nhìn khách quan về mức giá thích hợp cho vòng gọi vốn tiếp theo.
Tôi gọi đây là vũ điệu “kẻ ra, người vào”, và nó luôn là một bí ẩn với tôi khi tôi còn là doanh nhân. Nếu các nhà đầu tư thích công ty của bạn, tại sao họ lại muốn bất cứ ai khác đầu tư vào nó và pha loãng quyền sở hữu của họ? Tại sao họ lại không tiếp tục đầu tư và tiếp tục (một cách ngôn đầu tư yêu thích của tôi) “bỏ tiền sinh lời”?
Liệu rằng chỉ có các nhà đầu tư thúc đẩy các doanh nhân của họ gọi vốn từ những nhà đầu tư bên ngoài trong trường hợp họ không thích công ty và không muốn tích trữ cơ hội đầu tư? Nhưng nếu các nhà đầu tư đều cư xử theo cách này, thì cả câu lạc bộ đầu tư đều biết được điều đó. Vì vậy, khi một nhà đầu tư nhận được “lời gọi vốn” từ một người bạn đầu tư (nói nhỏ: “Tôi chỉ nói nhỏ điều này cho một vài người thôi, nhưng tôi muốn anh giới thiệu vụ này bởi anh là người duy nhất có thể làm được và vì cả mối quan hệ đặc biệt giữa chúng ta nữa,”) thì anh bạn hiểu biết này sẽ thấy có điều gì đó đáng ngờ. Đối tác của tôi, David Aronoff, đã liên hệ điều này như “sự thông qua của một người bạn thân thiết là nhà đầu tư mạo hiểm,” và cảnh báo tôi khi tôi gặp tình huống này lúc mới bước chân vào ngành này.
Sau đó là thời gian tạm dừng nổi tiếng và kỹ thuật chuyển đổi – thành viên Ban Giám đốc thích công ty, nhưng các cổ đông khác trong công ty có nhiều hoài nghi hơn và muốn tìm kiếm nhà đầu tư bên ngoài. Vì vậy, nhà đầu tư buộc ban quản lý liên tục thực hiện quy trình gọi vốn để thu hút sự quan tâm từ các nhà đầu tư mới. Tuy nhiên, một khi bản điều khoản bên ngoài được thực hiện, những người trong nội bộ quyết định rằng họ thực sự muốn đầu tư vào công ty và giữ vòng cấp vốn này cho chính họ, sẽ làm phiền các nhà đầu tư bên ngoài. Điều này được biết đến như hành động “ném đá”. Nhà đầu tư nói với doanh nhân: “Đi lấy cho tôi một hòn đá.” Doanh nhân quay lại, thở hổn hển với hòn đá trong tay. Nhà đầu tư kiểm tra hòn đá, quăng nó sang một

bên, và khó chịu nói, “Không, tôi không thích hòn đá này, đi lấy cho tôi một hòn khác.”

Thật tình mà nói, thường có những lý do xác đáng để các công ty khởi nghiệp phát triển hiệu quả tìm kiếm các nhà đầu tư mới trong vòng gọi vốn mới. Khả năng cấp vốn của nhà đầu tư hiện tại chắc chắn đóng vai trò không thể thiếu. Và, cho dù có những phát biểu hoài nghi của tôi ở trên đi chăng nữa, thì việc xác nhận thị trường và giá trị thực rất quan trọng đối với doanh nhân lẫn nhà đầu tư.

Bằng cách nào một doanh nhân có thể tránh những vùng gài mìn này trong khi cố gắng thể hiện vũ điệu “người ra, người vào” thành công? Trước tiên, hãy chủ động và có một cuộc thảo luận thẳng thắn với nhà đầu tư mạo hiểm của bạn về vòng gọi vốn tiếp theo ngay sau khi các bạn chốt vòng gọi vốn đầu tiên. Ví dụ, “Nếu tôi đạt được những mốc phát triển quan trọng này, anh sẽ tiếp tục hỗ trợ công ty chứ? Nếu vậy, mức giá sẽ tăng lên tương ứng với những gì mà chúng ta xứng đáng nhận được chứ? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi vượt quá hạn mức đề ra 20%? Nếu chúng tôi bỏ lỡ hạn mức 20%?” Ngoài ra, hoàn toàn bình thường và thích hợp khi xuất hiện sự căng thẳng nào đó xung quanh vấn đề giá cả. Doanh nhân luôn nghĩ rằng công ty của họ đáng giá hơn nhà đầu tư. Vì vậy, rất có thể các doanh nhân sẽ ra ngoài, xem xét giá cả và bản điều khoản ngoài thị trường. Bên cạnh đó, việc nuôi dưỡng mối quan hệ với nhà đầu tư bổ sung cho tương lai của các vòng gọi vốn kế tiếp sẽ là một vụ đầu tư thời gian rất hợp lý cho doanh nhân.

Cuối cùng, vũ điệu “kẻ ra, người vào” có thể tốn rất nhiều thời gian và tạo ra những căng thẳng không cần thiết giữa nhà đầu tư và doanh nhân. Tuy nhiên, giống như hầu hết mọi thứ khác, nếu mọi người giao tiếp cởi mở và trực tiếp với nhau, vũ điệu có thể kết thúc tốt đẹp đối với cả hai bên khi bản nhạc kết thúc.

TÌM KIẾM SỰ TÂM ĐẦU Ý HỢP

Giờ đây, chắc bạn đã hiểu thêm về vai trò có thể có và nên có của nhà đầu tư mạo hiểm trong các công ty mới thành

lập rồi chứ. Với khuôn khổ đó trong tâm trí, chúng ta hãy chuyển sang quá trình của một doanh nhân trong việc tiết lộ những ưu và khuyết điểm khi làm việc với các nhà đầu tư mạo hiểm và các công ty đầu tư khác nhau của họ. Đối với tôi, và tất cả các nhà đầu tư mạo hiểm lẫn các doanh nhân mà tôi phỏng vấn khi viết cuốn sách này, yếu tố quan trọng nhất giữa các doanh nhân và nhà đầu tư tóm gọn trong một cụm từ.

Sự tâm đầu ý hợp!

Tuy nhiên, khi tôi nói đến sự tâm đầu ý hợp, tôi không nói về tình bạn thân thiết hoặc các mối quan hệ xã giao hay bạn nhậu. Đương nhiên, các mối quan hệ xã hội là một điểm cộng cho các doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm. Bạn thường nghe điệp khúc, "Cuộc sống quá ngắn ngủi để đầu tư vào những người mà bạn không thích." Nhưng khả năng tập trung thực sự vào sự tâm đầu ý hợp liên quan đến phong cách tư duy, cách làm việc, nhiệt huyết dành cho công ty, và quan điểm chia sẻ về tương lai. Bạn muốn tìm một người mà bạn nghĩ mình có thể làm việc cùng và với ai mà bạn tin rằng mình có thể tin tưởng.

Tim Bucher đã học được tầm quan trọng về giá trị của những sự tâm đầu ý hợp suốt nhiều năm qua. Tim là một trong những doanh nhân giàu kinh nghiệm nổi tiếng nhất của Thung lũng Silicon. Một cựu kỹ sư của Sun, đồng sáng lập của WebTV (chuyển nhượng cho Microsoft), một cựu giám đốc của Apple (điều hành toàn bộ bộ phận kỹ thuật của Macintosh), người sáng lập của Zing Systems (bán cho Dell), Tim có thể là doanh nhân duy nhất trên hành tinh này đã làm việc mật thiết với Scott McNealy, Michael Dell, Bill Gates và Steve Jobs. Jon Karlen, đối tác của tôi chịu trách nhiệm quản lý một vụ đầu tư tại Tim's Zing Systems, phát triển một nền tảng phần mềm âm nhạc điện thoại di động để cạnh tranh với iPhone, chúng tôi đã rất vui vẻ khi làm việc cùng và học hỏi được một số bí quyết dẫn đến những thành công liên tiếp trong kinh doanh của Tim.

Được làm việc với rất nhiều nhà đầu tư mạo hiểm, cả tốt lẫn chưa tốt, Tim đã chỉ ra rằng sự tâm đầu ý hợp là một nhân tố thành công quan trọng. “Những sự tâm đầu ý hợp rất cần thiết với các cổ đông đầu tư mạo hiểm mà bạn hợp tác,” ông chia sẻ. “Nếu bạn đang thực hiện một cuộc thuyết phục trực tiếp và nhận thấy mọi người không hề thú vị, nhưng họ vẫn muốn đầu tư vào bạn, thì ngay cả khi họ đưa ra bản điều khoản tốt nhất đi kèm với quyền lợi lớn, hãy từ bỏ ngay lập tức. Tôi muốn nhận được một lời đề nghị kém hấp dẫn hơn, một bản điều khoản thấp hơn, nhưng được làm việc với người có thể trở thành một phần của đội ngũ chúng tôi.”

Chọn một nhà đầu tư có thế trở thành một phần không thể thiếu của đội là một chủ đề mà Tim cũng như các doanh nhân khác mà tôi từng trao đổi nhấn mạnh nhiều lần trong cuộc trò chuyện. Trở thành doanh nhân là một công việc rất cô đơn và căng thẳng. Một nhà đầu tư phù hợp sẽ khiến công việc này ít cô đơn hơn, mang lại một đôi tai biết lắng nghe và có sự hỗ trợ mạnh mẽ.

Reid Hoffman của LinkedIn cũng đồng ý với quan điểm này. “Cuối cùng, tôi đã chọn người mà tôi muốn làm việc cùng nhất,” Reid giải thích. “Đó là một quyết định tuyển dụng quan trọng. Nó có lẽ không quan trọng như việc thuê một CEO, nhưng cũng là cả một vấn đề cần cân nhắc.”

Định nghĩa về nhà đầu tư mạo hiểm cá nhân tốt nhất để làm việc cùng sẽ khác nhau tùy theo mỗi doanh nhân. Jack Dorsey, Ngài Twitter, đã tìm được một nhà đầu tư mạo hiểm có niềm đam mê với thị trường của anh, để có thể hỗ trợ anh trong quá trình phát triển sản phẩm, đồng thời thách thức suy nghĩ của Jack. Anh nói chuyện với rất nhiều nhà đầu tư mạo hiểm khi nỗ lực gọi vốn cho Twitter, bắt đầu với các công ty thuộc vùng bờ Tây. “Chúng tôi đã có rất nhiều cuộc trò chuyện với những người ở Thung lũng,” Jack nói. “Cuối buổi thuyết phục trực tiếp, người ở phía bên nhà đầu tư sẽ nói, ‘Chúng tôi sẽ cho anh biết kết quả sớm, khoảng một tiếng hoặc hơn. Chúng tôi muốn thảo luận với nhau, nhưng phải nói là chúng tôi rất có hứng thú với ý tưởng của

anh.’ Chúng tôi không thấy phản ứng đó của họ hấp dẫn. Chúng tôi muốn được đặt câu hỏi, chúng tôi muốn được thử thách, và chúng tôi muốn xem họ suy nghĩ gì về quá trình phát triển sản phẩm này.”

Vì lý do nào đó, Jack nhận thấy các nhà đầu tư ở bờ Đông thách thức hơn các nhà đầu tư ở bờ Tây. “Tôi nghĩ rằng điều đó chỉ là quan điểm mà thôi,” ông nói. “Tôi thấy các nhà đầu tư bờ Đông có vẻ tích cực hơn một chút. Họ nói rõ ý của mình với hy vọng chúng tôi đi đúng hướng. Ở bờ Tây, mọi người bàng quan hơn một chút. Nếu họ nghĩ rằng chúng tôi đang đi sai hướng, họ không nhất thiết phải nói điều đó ra, nhưng họ lại ám chỉ điều đó một cách gián tiếp. Tôi không đánh giá cao điều đó.”

Jack cuối cùng đã hoàn tất thỏa thuận với Fred Wilson tại Union Square Ventures có trụ sở tại New York. “Chúng tôi đã từ chối rất nhiều nhà đầu tư mạo hiểm,” Jack nói. “Chúng tôi thấy một cái tên, nhưng như vậy thôi không đủ. Một nhà đầu tư phải cho tôi thấy ngay lập tức rằng tôi có thể tin tưởng họ. Thật khó để làm điều đó. Nhưng điều gì đúng, vẫn đúng. Và chúng tôi đã rất may mắn khi gặp được Fred. Ông có thái độ rất tích cực trong lối sống, phong cách làm việc và tư duy. Ông không quá cầu kỳ. Nhưng quan trọng hơn, ông là người hàng ngày sử dụng dịch vụ của chúng tôi và rõ ràng, ông thích nó. Ông xuất hiện ở buổi thuyết phục trực tiếp với một loạt các câu hỏi về các tính năng và rất nhiều câu hỏi liên quan đến lý do tại sao chúng tôi lại làm những gì chúng tôi đã làm. Điều đó đã giúp làm rõ suy nghĩ của chúng tôi xung quanh sản phẩm cũng như về công ty. Đó chính xác là những gì chúng tôi muốn trong phòng họp.”

Trong thời gian thuyết phục, Fred cho Jack thấy, ông có thể cung cấp cho họ nhiều hơn thế chứ không chỉ tiền bạc; ông có thể đóng góp tầm nhìn và định hướng về sản phẩm để giúp dẫn dắt công ty tiến đến thành công. Nếu nhà đầu tư của bạn không thể hiện niềm đam mê đối với sản phẩm của bạn và thành công của cá nhân của bạn, cũng như khả năng bổ sung thêm giá trị trong quá trình khảo sát tiền khả thi

thông qua tầm nhìn chiến lược về sản phẩm của họ, thì nhà đầu tư đó và đội ngũ của họ có thể không phải là đối tác kinh doanh phù hợp của bạn.

HOÀN TẤT THỎA THUẬN

Tất nhiên, đầu tư không chỉ liên quan đến sự tâm đầu ý hợp. Một khi tìm được nhà đầu tư phù hợp cho công ty của bạn và hai bên đều đồng thuận chuyển qua bước tiếp theo, bạn cần phải đàm phán về thỏa thuận – đưa ra bản điều khoản đầu tư quan trọng và khuôn khổ pháp lý mà bạn sẽ thực hiện. Vòng đàm phán này có thể là thử nghiệm thực tế đầu tiên về cách các nhà đầu tư và doanh nhân sẽ làm việc cùng nhau. Một trong những câu nói yêu thích nhất của tôi tại công ty đó là, “Bạn sẽ học hỏi được rất nhiều về các doanh nhân trong quá trình thử thách đàm phán thỏa thuận với họ.” Liệu họ có phòng thủ với các câu hỏi khảo sát tiền khả thi thực sự nhạy cảm như thảo luận về những thất bại trong quá khứ hoặc các mối quan hệ kinh doanh không hiệu quả trước đó? Liệu họ có quan tâm đặt biệt đến các chi tiết của mô hình kinh doanh? Liệu họ có vẻ do dự khi đưa cho bạn các thông tin tham khảo về khách hàng và quản lý một cách minh bạch đầy đủ không? Mặt khác, nếu họ thông minh, có tổ chức và cởi mở, bạn có thể cho rằng đó là một dấu hiệu về cách họ sẽ ứng xử sau thời kỳ săn đón bạn nồng nhiệt về công ty của họ kết thúc?

Và quan trọng nhất là, liệu họ có trung thực và thẳng thắn cung cấp cả những tin tức xấu cũng như tốt trong suốt quá trình hợp tác? Ví dụ, tôi gặp phải tình huống mà một CEO hé lộ cho tôi rằng đồng sáng lập của họ chuyển đến Tây Ban Nha vì vài lý do cá nhân ngay trong giai đoạn gọi vốn cuối cùng. Anh rất lo lắng khi nói với tôi về điều đó nhưng anh đã nói ra một cách trung thực và cởi mở ngay sau khi quyết định. Sự thẳng thắn của anh gây ấn tượng với tôi, và kế hoạch xử lý tình huống của vị CEO nọ rất cụ thể và chi tiết, vì vậy chúng tôi vẫn tài trợ cho công ty.

Ngoài ra, một doanh nhân có thể học được rất nhiều về đầu tư mạo hiểm trong quá trình khảo sát tiền khả thi. Liệu họ

có rõ ràng khi đưa ra các vấn đề về khảo sát tính tiền khả thi minh bạch thông suốt trong quá trình này? Liệu họ có mặt đúng giờ trong các cuộc họp? Họ có sự chuẩn bị, tập trung, thiếu tổ chức hay bị phân tâm không? Họ có làm theo các cam kết, đặc biệt là quá trình ra quyết định đầu tư và thời gian đầu tư? Bất cứ điều gì khắc họa đặc điểm của nhà đầu tư mà doanh nhân nắm bắt được trong thời kỳ khảo sát sẽ tái xuất hiện trong suốt thời gian họ hợp tác cùng nhau.
Một người bạn trong giới đầu tư mạo hiểm của tôi thích nói với các doanh nhân rằng nếu họ không bổ sung thêm giá trị cho bản thân theo một cách nào đó trong quá trình khảo sát tiền khả thi – hoặc thông qua các phần giới thiệu có giá trị, những lời tư vấn chiến lược phù hợp, hoặc chỉ đơn giản giúp mài sắc kỹ năng thuyết phục trực tiếp – anh ta khuyên rằng họ không nên hợp tác với anh ta.

HỢP ĐỒNG: BẢN ĐIỀU KHOẢN ĐẦU TƯ

Để hiểu rõ hơn về một thỏa thuận cụ thể, chúng ta cần phải phân tích "bản điều khoản" và xem xét một số yếu tố quan trọng trong đó.
Bản điều khoản là một tài liệu không ràng buộc sơ bộ giữa các doanh nhân và nhà đầu tư, phác thảo các quy định về vốn đầu tư. Một số nhà đầu tư mạo hiểm đưa ra bản điều khoản ngay từ đầu trong quá trình hoàn tất thỏa thuận – và giữ chân doanh nhân – cho dù họ quyết định xem thực sự muốn đầu tư gì. Các doanh nhân cần cảnh giác với những tình huống này và đừng ngần ngại buộc nhà đầu tư làm rõ xem bản điều khoản đại diện cho một cam kết thực sự hay chỉ là một tài liệu thảo luận. Bóng ma của việc "hạ màn bản điều khoản" – hoặc hủy bỏ đầu tư, nếu nhà đầu tư không sắp xếp hợp lý mối quan hệ liên doanh sau khi quyết định – xuất hiện trong các tình huống khi nhà đầu tư và doanh nhân không rõ ràng với nhau về các kỳ vọng và nguyên tắc liên doanh cơ bản.
Hầu hết các nhà đầu tư đưa ra bản điều khoản cho doanh nhân chỉ khi họ đã ra quyết định cuối cùng – mối quan hệ liên doanh toàn bộ đã được quyết định và quá trình khảo sát

tiền khả thi được hoàn tất. Có thể vẫn còn quá trình khảo sát tiền khả thi "pháp lý", chẳng hạn khi cần xác nhận rằng điều lệ của công ty và các giấy tờ cần thiết đã được thực hiện đúng cách hoặc để xác minh tài sản trí tuệ. Trong trường hợp khi bản điều khoản đầu tư được ban hành hợp lệ, thì các thỏa thuận về cấp vốn và tiền sẽ được chuyển vào tài khoản của bạn sau 30 đến 45 ngày kể từ ngày ký bản điều khoản đầu tư.

Một phiên bản khác về hành vi không tốt của các nhà đầu tư mạo hiểm đó là "phá vỡ bản điều khoản đầu tư" – đây là bản điều khoản của chúng tôi nhưng chỉ khi bạn quyết định chấp nhận nó trong vòng 24 giờ. Điều này chẳng khác nào đánh đố doanh nhân. Mối quan hệ nhà đầu tư – doanh nhân cần phải cân nhắc và thảo luận kỹ lưỡng. Không bên nào nên gây áp lực cho bên nào.

Các nhà đầu tư mạo hiểm khác nhau sẽ đưa ra các mức độ chi tiết khác nhau trong bản điều khoản của họ. Một số chỉ dài hai hoặc ba trang khái quát, chỉ một vài mục điều khoản với giả định rằng "các tài liệu cuối cùng" (tức là, hợp đồng hoàn tất thỏa thuận chi tiết và nêu rõ các điều khoản cấp vốn) sẽ đưa ra các thông tin cụ thể hơn. Những bản điều khoản đầu tư khác lại rất chi tiết, với 20 hoặc 30 mục điều khoản, đưa ra tất cả các quy định kinh tế và pháp lý của một thỏa thuận như thể các tài liệu chi tiết và chỉ cần đàm phán thêm một chút trước khi đi đến thỏa thuận. Một luật sư giỏi với kinh nghiệm đàm phán các giao dịch với nhà đầu tư sẽ rất cần thiết để hỗ trợ các doanh nhân thực hiện quy trình phức tạp này, nhưng doanh nhân phải đi trước và hiểu rõ những ý nghĩa khác nhau trong các quyết định của mình.

Về bản chất, có hai vấn đề thực sự quan trọng đối với các nhà đầu tư trong một giao dịch cấp vốn đó là lợi ích kinh tế và quyền kiểm soát. Lợi ích kinh tế không chỉ bao gồm mức giá mà nhà đầu tư trả để có quyền sở hữu một phần công ty. Vâng, giá cả cũng là vấn đề. Tuy nhiên, giá trong các thỏa thuận đầu tư mạo hiểm thường không đơn giản như mọi người vẫn nghĩ. Có những điều khoản và điều kiện quan

trọng ảnh hưởng đến giá cả và tỷ lệ phân chia lợi ích kinh tế giữa nhà đầu tư và doanh nhân. Quyền kiểm soát liên quan đến các cơ chế cho phép nhà đầu tư phát huy thẩm quyền ra quyết định về công ty.
Hãy phân tích lợi ích kinh tế trước tiên.
Lợi ích kinh tế (không chỉ là giá cả)
Các cuộc thảo luận về giá tập trung xoay quanh giá trị trước khi góp vốn – công ty đáng giá bao nhiêu trước khi nhận được các khoản đầu tư? Bạn sẽ nghe thấy thuật ngữ “giá trị trước khi góp vốn” này trong các cuộc thảo luận giữa doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm. (“Bạn có thể gọi vốn ở mức 10 triệu đô-la trước khi góp vốn? Cuộc sống thật bất công. Tôi đã phải đấu tranh để có được 4 triệu đô-la trước khi góp vốn, một nguyên mẫu sản phẩm và những khách hàng thực sự!”)
Xác định giá trị trước khi góp vốn là một nghệ thuật, chứ không phải là một kỹ năng và nhiều doanh nhân thất vọng với việc này dường như làm theo một quá trình không rõ ràng. Không giống như những gì bạn được học tại lớp học tài chính trong các trường kinh doanh, nơi mà bạn tính toán dòng tiền chiết khấu và áp dụng một chi phí vốn trung bình trọng số, thì vấn đề này không dựa trên một công thức thần kỳ nào. Việc định giá trị cho các dự án kinh doanh được đưa ra trong một cuộc đàm phán qua lại dựa trên ba yếu tố: (1) số vốn mà doanh nhân muốn gọi đầu tư để thực hiện các cột mốc quan trọng đầu tiên, (2) quyền sở hữu mục tiêu của nhà đầu tư (thường là 20-30%), (3) mức độ cạnh tranh của thỏa thuận (có nghĩa là, nếu doanh nhân này được nhiều nhà đầu tư theo đuổi, thì họ có thể tăng giá).
Tôi thấy giá trị trước khi góp vốn vào khoảng từ 3 đến 6 triệu đô-la và có thể lên đến 80 triệu đô-la, đó là giá trị trước khi góp vốn vòng ươm mầm ở Upromise. Đó là thời kỳ bất thường trong lịch sử, cuối những năm 1990 và đầu những năm 2000, khi các công ty chỉ có vài triệu đô-la doanh thu phát hành cổ phiếu ra công chúng với mức giá hàng tỷ đô-la. Trong hầu hết các tình huống ngày nay, giá trị trước khi

góp vốn là dưới 10 triệu đô-la. Tóm lại, nhà đầu tư phải được thuyết phục rằng họ có thể gấp 5 đến 10 lần khoản đầu tư ban đầu của họ trong vòng từ 3 đến 5 năm vì thế quyết định đầu tư vào công ty của bạn.

Nhưng giá trị trước khi góp vốn không phải là thuật ngữ duy nhất thể hiện về giá: Giá trị sau góp vốn cũng đóng một vai trò quan trọng. Giá trị sau góp vốn là giá trị trước góp vốn cộng với khoản đầu tư. Nghĩa là, nếu một công ty gọi được 4 triệu đô-la tiền vốn khi giá trị trước góp vốn của công ty là 6 triệu đô-la, thì giá trị sau góp vốn là 10 triệu đô-la. Vì vậy, các nhà đầu tư mạo hiểm đã bỏ ra 4 triệu đô-la để sở hữu 40% công ty và đội ngũ quản lý (nhà sáng lập, nhân viên, các giám đốc) sở hữu 60% còn lại.

Một thuật ngữ khác có ảnh hưởng tới giá cả là quy mô quyền chọn. Hầu hết các nhà đầu tư mạo hiểm đầu tư vào các công ty cần thuê thành viên ban quản lý bổ sung, nhân sự bán hàng và tiếp thị, và nhân tài có chuyên môn để xây dựng doanh nghiệp. Một số các công ty mới khởi nghiệp bắt đầu vòng đời với một đội ngũ sáng lập mong muốn thuê một CEO giỏi từ bên ngoài. Những nhân sự mới được thuê này nhận được các quyền chọn cổ phiếu, và việc phát hành quyền chọn cổ phiếu này sẽ pha loãng quyền sở hữu của các cổ đông khác.

Trong quá trình dự đoán các nhu cầu thuê thêm nhân sự, nhiều nhà đầu tư mạo hiểm sẽ cần một “chiếc ao quyền chọn” với các quyền chọn cổ phiếu chưa phân bổ, từ đó hình thành một ngân sách quyền mua cổ phiếu cho các nhân viên mới này để tránh pha loãng thêm quyền sở hữu. Chiếc ao quyền chọn cổ phiếu thường đi kèm với việc phân bổ đội ngũ quản lý (ví dụ, ao quyền chọn nằm trong giá trị trước khi góp vốn), độc lập với quyền sở hữu của nhà đầu tư.

Trong ví dụ ở trên với 4 triệu đô-la được đầu tư vào 6 triệu đô-la giá trị trước khi góp vốn (hay tỷ lệ phân chia quyền sở hữu là “4:6”), nếu các nhà đầu tư tham gia vào chiếc ao quyền chọn cổ phiếu chưa phân bổ với 20%, thì các nhà đầu tư mạo hiểm vẫn sở hữu 40% cổ phần và 60% còn lại được

phân chia giữa một ao quyền chọn cổ phiếu chưa phân bổ 20% theo quyết định của Ban Giám đốc và 40% cổ phần thuộc quyền sở hữu của đội ngũ quản lý. Nói cách khác, đội ngũ quản lý hiện tại/thành viên sáng lập đã từ bỏ 20% trong 60% quyền sở hữu của họ để dành nó cho đội ngũ nhân viên mới.
Các doanh nhân không phải lúc nào cũng hiểu mối quan hệ giữa quy mô quyền chọn và giá cả, nhưng các nhà đầu tư mạo hiểm ngược lại. Tôi đã hiểu rõ hơn về vấn đề này trong bản điều khoản đầu tiên mà tôi đưa ra cho một doanh nhân. Tôi đang phải cạnh tranh với một công ty khác. Chúng tôi đưa ra tỷ lệ phân chia 6:7 với 20% quyền chọn cho nhân viên. Nói cách khác, chúng tôi sẽ đầu tư (cùng với một nhà đầu tư khác) 6 triệu đô-la vào 7 triệu đô-la giá trị trước góp vốn để sở hữu 46% công ty (6 phần trong 6 +7 phần). Những người sáng lập sẽ sở hữu 34% và dành 20% quyền chọn cho nhân viên trong tương lai. Một trong những đối thủ cạnh tranh đưa ra tỷ lệ 6:9, nói theo cách khác 6 triệu đô-la được đầu tư vào 9 triệu đô-la giá trị trước góp vốn của công ty để sở hữu 40% công ty (6 phần trong 6+9 phần). Tuy nhiên, đối thủ cạnh tranh của tôi đưa ra quyền chọn cổ phiếu cho nhân viên cao hơn của tôi – 30% – vì thế những người sáng lập công ty chỉ nhận được 30% quyền sở hữu công ty so với 34% tôi đưa ra. Doanh nhân đã chọn thỏa thuận của đối thủ. Khi tôi hỏi tại sao, anh ấy nhìn vào mắt tôi và nói, “Jeff – giá của họ tốt hơn anh. Công ty của tôi có giá trị hơn 7 triệu đô-la.”
Vào lúc đó, tôi không muốn tranh cãi với những nhận xét có vẻ phi logic của anh ta. Nhưng sau đó, chúng tôi đã lập một chính sách tại Flybridge để nói về tỷ lệ ”thúc đẩy” cho nhóm sáng lập thay vì giá trị trước góp vốn. Tỷ lệ thúc đẩy, theo chúng tôi, là tỷ lệ quyền sở hữu của nhóm sáng lập nhân với giá trị trước góp vốn.
Trở lại ví dụ của tôi về tỷ lệ 6:7 với 20% quyền chọn cổ phiếu cho nhân viên. Nhóm sáng lập sở hữu 34% của công ty với giá trị sau góp vốn lên đến 13 triệu đô-la. Nói cách khác, họ

sẽ có 4,4 triệu đô-la tỷ lệ vốn “thúc đẩy” (13 x 0,34) với công sáng lập công ty. Lưu ý rằng trong thỏa thuận 6:9, nhóm sáng lập đã tỷ lệ thúc đẩy tương tự: 30% của 15 triệu giá trị sau góp vốn hay 4,5 triệu đô-la. Nói cách khác, thỏa thuận của tôi về cơ bản giống hệt của đối thủ cạnh tranh, chỉ là có giá trị trước góp vốn và tỷ lệ quyền chọn cho nhân viên thấp hơn chút đỉnh.

Lưu ý rằng khung giá này được thực hiện trong vòng cấp vốn ươm mầm cho công ty (ví dụ, vòng cấp vốn chuỗi A). Nếu công ty đã được đầu tư (ví dụ, đã có nhà đầu tư cấp vốn trong chuỗi A và các doanh nhân đang gọi vốn cho chuỗi B), thì các nhà đầu tư chuỗi A có hai động lực cạnh tranh. Giả sử họ muốn đầu tư thêm tiền vào công ty, họ hoặc là sẽ tìm cách huy động vốn ở mức giá cao nhất có thể từ các nhà đầu tư bên ngoài để hạn chế pha loãng về giá trị tiền bạc của họ trước đó (và giới hạn lượng vốn mới họ đầu tư vào ở mức giá cao hơn) hoặc tự đầu tư vốn của họ ở mức giá thấp hơn (mức giá thấp hơn) hoặc bằng vòng trước (mức giá bằng). Tất cả phụ thuộc vào cách thức họ tăng giá trong tương lai và lượng tiền họ đã đầu tư vào công ty khi được so sánh với con số mục tiêu của họ như là cách xác định quy mô quỹ tổng thể.

Một yếu tố khác của lợi ích kinh tế trong bản đầu tư là ưu tiên thanh khoản. Ưu tiên thanh khoản là công thức quản lý và phân chia số tiền thu được sau một sự kiện thanh khoản (tức là những người này được ưu tiên thanh khoản lượng vốn đầu tư hơn những người kia). Hai phần của công thức ưu tiên thanh khoản đó là (1) thứ tự ưu tiên và (2) quyền chia sẻ. Thứ tự ưu tiên thường khá rõ ràng – những người đã đầu tư vốn được ưu tiên trong bất cứ sự kiện thanh khoản nào so với các chủ sở hữu khác, ví dụ, các cổ đông thường, những người không đầu tư vốn, nhưng có cổ phần trong công ty thông qua quyền sở hữu cổ phiếu thường. Trong một số trường hợp, cổ đông ưu đãi tìm kiếm nhiều hơn chỉ đơn giản là 1x vốn đầu tư (trong đó “x” là số vốn đầu tư) và yêu cầu ưu tiên thanh khoản 2x, hay 3x. Nghĩa là, nếu một nhà đầu

tư đầu tư 5 triệu đô-la vào một công ty và công ty được bán với giá 10 triệu đô-la, thì nhà đầu tư được tất cả 10 triệu đô-la trong trường hợp ưu tiên thanh khoản 2x và các cổ đông khác (chủ sở hữu cổ phiếu thường) không nhận được gì. Trong điều kiện thị trường bình thường, nhiều ưu tiên thanh khoản cấp số nhân hiếm gặp trong giai đoạn đầu, các thỏa thuận cạnh tranh, nhưng lại khá phổ biến trong các tình huống khó khăn hoặc tái cấp vốn.

Tính năng quyền chia sẻ các cổ phiếu ưu đãi là phần khác của mục ưu đãi thanh khoản mà doanh nhân cần làm rõ trong khi đánh giá lợi ích kinh tế của thỏa thuận. Quyền chia sẻ cổ phiếu ưu đãi điều chỉnh những gì xảy ra với số tiền còn lại sau khi các ưu tiên thanh khoản ban đầu được chi trả cho các nhà đầu tư. Có ba kiểu quyền chia sẻ: Chia sẻ hoàn toàn, chia sẻ một phần, và không chia sẻ.

Cổ phiếu ưu đãi chia sẻ toàn bộ nghĩa là cổ đông ưu đãi sẽ chia sẻ số tiền thanh khoản, sau khi thanh khoản ưu tiên được thực hiện, tùy theo tỷ lệ, nếu họ đã chuyển đổi cổ phiếu ưu đãi thành cổ phiếu thường. Ví dụ, giả sử rằng các cổ đông ưu đãi sở hữu 60% công ty với khoản đầu tư ban đầu là 5 triệu đô-la và họ có ưu tiên thanh khoản 1x với quyền chia sẻ toàn bộ. Nếu công ty bán với giá 15 triệu đô-la, thì các nhà đầu tư đầu tiên nhận được ưu tiên thanh khoản (5 triệu đô-la) và cũng được tham gia chia sẻ 60% của 10 triệu đô-la còn lại hay 6 triệu đô-la, tổng cộng họ nhận được 11 triệu đô-la.

Nếu ví dụ trên là cổ phiếu ưu đãi không chia sẻ, thì các nhà đầu tư sẽ lựa chọn hoặc 5 triệu đô-la ưu tiên thanh khoản hoặc chuyển đổi cổ phiếu ưu đãi sang cổ phiếu thường và nhận phần cổ phiếu tính theo tỷ lệ ưu tiên, sẽ là 60% của 15 triệu đô-la, tương ứng với 9 triệu đô-la – một sự lựa chọn khôn ngoan. Trong trường hợp cổ phiếu ưu đãi không chia sẻ, các nhà đầu tư sẽ đảm bảo tiền của họ đầu tiên. Một khi ngưỡng này được xóa bỏ, họ được hưởng lợi theo quyền sở hữu của họ. Một nhà đầu tư với cổ phiếu ưu đãi không chia sẻ có thể không được xếp cùng hàng với các doanh nhân

trong một số trường hợp. Ví dụ, tại Flybridge Capital Partners, chúng tôi có một công ty trong danh mục đầu tư mà chúng tôi sở hữu 10% công ty với tổng cộng 5 triệu đô-la đầu tư và các khoản đầu tư của chúng tôi thuộc cổ phần ưu tiên không chia sẻ. Nếu công ty đã được bán với giá 5 triệu đô-la, chúng tôi sẽ nhận được 5 triệu đô-la. Nếu công ty được bán với giá 50 triệu đô-la, chúng tôi cũng sẽ vẫn chỉ nhận được 5 triệu đô-la (10% của 50 triệu). Trong ví dụ này, một nhà đầu tư có thể không quan tâm giữa giá trị thoái vốn cho dù đó là 5 triệu đô-la hay 50 triệu đô-la. Nếu doanh nhân sở hữu 30% doanh nghiệp, anh ta rõ ràng không thể không quan tâm đến giá trị thoái vốn đó. Do đó, có sự mất cân đối giữa nhà đầu tư và doanh nhân về ưu đãi liên quan đến giá trị thoái vốn cuối cùng.
Làm rõ sự bất cân đối này và trình bày công khai về vấn đề này thường rất quan trọng như các mức độ quyền chia sẻ cổ phiếu ưu đãi được mua. Một kỹ thuật hữu ích để làm rõ các kịch bản khác nhau đó là có một bản tính spreadsheeet đơn giản với sự phân chia giữa doanh nhân – nhà đầu tư đặt ra theo kết quả thoái vốn khác nhau. Sự phân chia số tiền thu được trong một vụ mua bán thường gọi là “thác nước”, gợi lên hình ảnh tiền thu được chảy như một dòng thác đến các cổ đông khác nhau, và tôi khuyên các doanh nhân nên rõ ràng về quyền chia sẻ “thác nước” cho từng cổ đông ưu đãi và cổ đông thường.
Giữa hai thái cực về quyền chia sẻ toàn bộ và quyền chia sẻ không toàn bộ, một kỹ thuật được nhiều nhà đầu tư mạo hiểm sử dụng, là quyền chia sẻ một phần. Trong quyền chia sẻ một phần, các nhà đầu tư đặt ra một mức giá nhất định với mỗi ngưỡng cổ phần, dưới mức đó là các cổ phiếu ưu đãi chia sẻ toàn bộ, trên mức đó là cổ phiếu không chia sẻ. Logic đằng sau điều khoản này rất đơn giản: Các nhà đầu tư mạo hiểm không đầu tư cho các doanh nhân để sinh lời 1 hoặc 2 lần. Mục tiêu của họ và tầm nhìn của một doanh nhân, đó là công ty sẽ thành công gấp 10 lần khoản đầu tư ban đầu. Nếu một công ty không tồn tại được theo như mục

tiêu đề ra, các nhà đầu tư muốn nhận được tiền của họ trước nhất, nếu có sự kiện mua bán công ty và họ muốn nhận được thêm một chút lời cho những khoản đầu tư trong những năm qua. Kịch bản này đôi khi được gọi là “kịch bản lệch” và các nhà đầu tư mạo hiểm cảm thấy như thể họ xứng đáng nhận được lợi nhuận ưu tiên theo kịch bản này. Nhưng nếu mọi thứ diễn ra tốt đẹp và công ty bán được với mức giá gấp 5 đến 10 lần giá mua ban đầu, thì tất cả mọi người sẽ chỉ đơn giản là sẽ nhận quyền chia sẻ của mình. Trong ví dụ trên, các nhà đầu tư sở hữu 50% của 5 triệu đô-la, thỏa thuận chia sẻ một phần có thể quy định rằng quyền chia sẻ dừng lại khi số tiền thu được hơn giá mua từ 3 lần trở lên. Nếu số tiền thu được ít hơn ngưỡng quy định, thì quyền ưu tiên được chia sẻ toàn bộ, cung cấp thêm một chút lợi nhuận trên vốn cho nhà đầu tư mạo hiểm. Logic này rất đơn giản cho nhà đầu tư. Nếu một nhà đầu tư mạo hiểm đầu tư 5 triệu đô-la cho công ty của bạn để sở hữu ½ công ty và sau một vài năm, bạn sử dụng số vốn để phát triển và bán công ty với giá 10 triệu đô-la, thì bạn sẽ trả cho nhà đầu tư 5 triệu đô-la. Nhà đầu tư không được lợi gì còn bạn được 5 triệu đô-la. Nhiều nhà đầu tư mạo hiểm phàn nàn rằng điều này không công bằng.

Nhiều nhà đầu tư mạo hiểm giai đoạn đầu là những người ủng hộ cho “các điều khoản sạch”, thường đồng nghĩa với quyền chia sẻ một phần và vài điều khoản phụ để duy trì liên kết. Một lý do khác mà các nhà đầu tư giai đoạn đầu đòi hỏi các điều kiện sạch đó là họ đủ thông minh để biết rằng các điều khoản trong giai đoạn đầu sẽ được chuyển tiếp sang giai đoạn sau trong vòng đời phát triển của công ty. Các nhà đầu tư giai đoạn sau có khả năng phạt các nhà đầu tư giai đoạn đầu hoàn toàn bất hợp lý nếu các điều khoản lựa chọn hợp lý, không giới hạn vốn với các nhà đầu tư giai đoạn đầu trong khi kế thừa tất cả các đặc quyền và quyền ưu tiên mà các nhà đầu tư giai đoạn đầu đưa ra. Hơn nữa, nếu có quá nhiều trở ngại về quản lý, chúng sẽ được đàm

phán trong giai đoạn sau nếu các doanh nhân được thúc đẩy nhiều hơn nhờ làm việc tốt.

Sự công bằng và tiền lệ có thể có tác động nào đó đến các cuộc đàm phán, nhưng câu hỏi thực sự đó là ai là người có quyền đòn bẩy nhiều nhất trong một giao dịch. Nếu doanh nghiệp có các lựa chọn và nhà đầu tư quan tâm đủ để giành chiến thắng, họ sẽ đào sâu nhiều điều khoản quan trọng.

Câu nói mà bạn sẽ thường xuyên nghe thấy trong các phòng họp của các công ty đầu tư khi theo đuổi một thỏa thuận cạnh tranh đó là, “Nếu chúng tôi muốn một thỏa thuận với giá trị trước góp vốn là 8 triệu đô-la, và chúng tôi nghĩ rằng nó sẽ là một công ty hàng tỷ đô-la, thì tại sao chúng tôi không đầu tư cho một công ty có giá trị trước góp vốn là 10 triệu đô-la nếu đó là những gì nó cần để giành được thỏa thuận?” Mặt khác, nếu nhà đầu tư không phát hiện ra nhiều áp lực cạnh tranh và nếu thỏa thuận còn gây tranh cãi trong nội bộ công ty đầu tư, anh ta sẽ nhận được các điều khoản đầu tư cứng rắn hơn.

Giá cả của anh, Điều khoản của tôi:

Ai là người có quyền kiểm soát?

Một số nhà đầu tư chơi trò “giá của anh, điều khoản của tôi” khi họ tham gia vào các nhu cầu giá trị trước góp vốn của doanh nhân nhưng nhưng lại đưa ra quyền chọn cổ phiếu cho doanh nhân và quyền ưu tiên thanh khoản theo cách mà lợi ích kinh tế được ưu tiên hơn nếu doanh nhân chọn mức giá thấp hơn để đổi lấy những gì được biết đến như một “thỏa thuận sạch”.

Vì vậy, những yếu tố chính của lợi nhuận về kinh tế – giá trị trước khi góp vốn, quyền chọn cổ phiếu cho cá nhân và quyền chia sẻ. Bây giờ chúng ta sẽ chuyển sang chủ đề về quyền kiểm soát.

Trong hầu hết các bảng điều khoản đầu tư, khuôn khổ cho người kiểm soát những quyết định đã được cân nhắc cẩn thận. Ngay cả những doanh nhân giàu kinh nghiệm nhất có 3 đến 4 điểm dữ liệu kinh nghiệm hơn 15 năm điều hành các công ty khởi nghiệp trong khi các công ty đầu tư mạo hiểm

có hơn 100 điểm dữ liệu trong khoảng thời gian tương tự. Như vậy, nhà đầu tư mạo hiểm đã thấy tất cả các kịch bản tiềm năng với những điều khoản kiểm soát đồng thời thận trọng quản lý các trường hợp bên lề này.
Tóm lại, có ba yếu tố về quyền kiểm soát trong bản điều khoản đầu tư mà doanh nhân nên để ý. Đầu tiên là các thành phần của Ban Giám đốc. Ban Giám đốc có quyền sa thải và thuê CEO, đồng thời ra quyết định liên quan đến những giao dịch lớn, chẳng hạn như các vụ mua bán và sáp nhập hay các giai đoạn gọi vốn vòng sau. Doanh nhân không cân nhắc kỹ về các thành phần Ban Giám đốc có thể gặp khó khăn khi ra các quyết định này.
Thành phần của Ban Giám đốc thường phản ánh tỷ lệ phân chia quyền sở hữu giữa các doanh nhân và các nhà đầu tư mạo hiểm. Chúng ta hãy lấy ví dụ một trường hợp về một thỏa thuận chuỗi A với 4 triệu đô-la giá trị trước khi góp vốn và 4 triệu đô-la vốn đầu tư với hai nhà đầu tư sở hữu 25% công ty/mỗi người vì thế 50% quyền sở hữu công ty nằm trong tay các nhà đầu tư, 20% quyền chọn cổ phiếu cho nhân viên và các thành viên sáng lập giữ 30% còn lại. Ban Giám đốc có thể sẽ có năm thành viên. Thông thường, Ban Giám đốc càng nhỏ, càng tốt, vì việc ra các quyết định quan trọng sẽ hiệu quả hơn rất nhiều. Trong những trường hợp như vậy, Ban Giám đốc thường được phân chia như sau: hai ghế cho hai nhà đầu tư mạo hiểm, một ghế dành cho CEO (có thể hoặc không là nhà sáng lập), một ghế cho cổ đông thường (người sáng lập) và một ghế tự do, thường là chuyên gia ngành và/hoặc CEO trong một lĩnh vực liên quan mà các tiêu chí chất lượng, kinh nghiệm và lời khuyên khôn ngoan có thể làm tăng thêm giá trị cho công ty.
Liệu nhà đầu tư mạo hiểm có “kiểm soát” Ban Giám đốc như trong ví dụ này không? Vâng, nó phụ thuộc vào việc phân chia các thành viên Ban Giám đốc. Nếu các giám đốc độc lập đơn phương được lựa chọn bởi các nhà đầu tư mạo hiểm, thì họ có quyền kiểm soát Ban Giám đốc bởi họ có hai ghế và được đơn phương chọn người thứ ba. Nếu Giám đốc độc

lập phải được lựa chọn dựa trên thoả thuận của hai bên, thì các nhà đầu tư chỉ được kiểm soát Ban Giám đốc nếu CEO, hoặc giám đốc độc lập đứng về phía họ. Thực tế, CEO không đi ngược lại với ý muốn của nhà đầu tư nếu nhà đầu tư mạo hiểm là nguồn cấp vốn duy nhất (ví dụ, công ty này vẫn chưa gọi đủ vốn và vẫn còn nhu cầu hỗ trợ kinh phí bổ sung từ nhà đầu tư mạo hiểm của họ). Hơn nữa, nhà đầu tư mạo hiểm thường là thành viên của ủy ban thanh toán chịu trách nhiệm đề xuất lương và thưởng của CEO. Vì vậy, trong thực tế, nhà đầu tư mạo hiểm kiểm soát Ban Giám đốc trong trường hợp này và trong nhiều trường hợp như là kết quả của khuôn khổ bản điều khoản đầu tư mà họ đưa ra khi đầu tư vào các công ty mới thành lập.
Điều khoản kiểm soát thứ hai mà nhà đầu tư mạo hiểm thêm vào là danh sách các điều khoản bảo vệ. Đây là các điều khoản đòi hỏi phải có phê duyệt từ nhà đầu tư, không chỉ là Ban Giám đốc, để đưa ra các quyết định cụ thể. Danh sách này có thể rất dài trong bản điều khoản đầu tư, nhưng tối đa: Bạn sẽ không thể thực hiện bất kỳ quyết định quan trọng (mua bất kỳ công ty nào, bán công ty của bạn, thực hiện các vụ đầu tư lớn, vay nợ) mà không có sự chấp thuận của nhà đầu tư mọa hiểm. Đôi khi các điều khoản bảo vệ được diễn đạt như quyền phủ quyết nằm trong tay của Ban Giám đốc và vào các thời điểm khác nhau, rõ ràng các quyền này thuộc về các nhà đầu tư mạo hiểm (ví dụ, khi bạn nhìn thấy cụm từ “cần sự đồng ý của cả hai Giám đốc có quyền ưu tiên”). Một số nhà đầu tư mạo hiểm có thể cảm thấy thoải mái với một Ban Giám đốc có cơ cấu độc lập hơn để ra một số quyết định quan trọng, nhưng có quyền kiểm soát các quyết định quan trọng khác (ví dụ, khi bán công ty hoặc khi chấp nhận một vòng cấp vốn mới với các điều khoản mới thay đổi quyền kiểm soát) thường được tổ chức rất chặt chẽ bởi các công ty đầu tư. Nếu các nhà đầu tư mạo hiểm có thể kiểm soát Ban Giám đốc và Ban Giám đốc có quyền kiểm soát các quyết định quan trọng, thì bạn hiểu ra vấn đề rồi chứ?

Điều khoản kiểm soát quan trọng thứ ba trong bản điều khoản đầu tư đó là sự kết hợp của ngưỡng bỏ phiếu và quyền bán theo đa số. Ngưỡng bỏ phiếu có nghĩa là đa số phiếu, hoặc biểu quyết cổ phiếu ưu tiên, cần thiết cho nhiều hoạt động quan trọng. Nếu các nhà đầu tư mạo hiểm sở hữu hầu hết các cổ phiếu ưu đãi và biểu quyết cổ phiếu ưu đãi cần thiết cho các giao dịch lớn, thì các nhà đầu tư mạo hiểm tạo ra quyền kiểm soát thông qua quy định này. Quyền bán theo đa số nghĩa là cho dù cổ phần của bạn chiếm bao nhiêu, thì đa số phiếu được xác định cần thiết cho một hành động nhất định nào đó (một ngưỡng bỏ phiếu thường được thiết lập để đảm bảo rằng phiếu của nhà đầu tư mạo hiểm chiếm ưu thế), hay các cổ đông khác chiếm đa số và phải làm theo hành động chính (ví dụ, bán công ty hay chấp nhận vòng gọi vốn mới).

Tất cả điều này nghe có vẻ xảo quyệt, nhưng điều quan trọng là các doanh nhân phải hiểu cách mà các nhà đầu tư mạo hiểm nhìn nhận mọi việc. Nếu mọi thứ diễn ra tốt đẹp, hầu hết các điều khoản trong bản điều khoản đầu tư định hướng kiểm soát không bao giờ được thực thi – nó liên quan đến tất cả các cuộc thảo luận, tranh luận nghiêm túc và quyết định phù hợp. Nhưng khi mọi việc diễn ra không theo ý muốn và có những bất đồng, nhà đầu tư mạo hiểm thường ở vị trí của người lèo lái để ra các quyết định quan trọng. Rất ít trường hợp doanh nhân có thể giữ lại quyền kiểm soát toàn bộ. Thông thường, nhà đầu tư mạo hiểm đàm phán các thỏa thuận và đầu tư chỉ khi họ có thể “kiểm soát vốn“– một cách nói tránh cho việc kiểm soát các quyết định quan trọng, đặc biệt là các vòng vốn ở các công ty mà họ đầu tư. Lý do nhiều doanh nhân đang hoang tưởng về quyền kiểm soát trong bản điều khoản đầu tư đó là những gắn bó về mặt tình cảm với các công ty mới thành lập và nỗi lo lắng bị sa thải. Mark Pincus, người sáng lập và CEO của một công ty trò chơi thành công vang dội, Zynga (nhà sản xuất trò chơi FarmVille và Mafia Wars, với hơn 230 triệu người chơi trò chơi hàng tháng), đã đưa ra vấn đề này thật đơn giản: “Tất

cả những gì chúng tôi cảm thấy, như một doanh nhân, là chúng tôi đang ở phía bất lợi. “Họ muốn kiểm soát công ty. Họ muốn can thiệp vào mọi thứ. Họ muốn phê bình tôi nếu mọi thứ xấu đi, cuối cùng, sa thải và thay thế tôi.”

Quyền kiểm soát trong bản điều khoản – tầm quan trọng mà cả nhà đầu tư và doanh nhân đặt vào khi khảo sát tiền khả thi – đó là đưa ra tất cả các chi tiết quan trọng mà các doanh nhân lựa chọn đối tác đầu tư mà họ có thể tin tưởng. Khi một đội ngũ sáng lập nhận tiền từ nhà đầu tư, họ đang giữ vị trí đối tác kinh doanh. Hoặc như Jack Dorsey của Twitter nói với tôi, “Khi lựa chọn nhà đầu tư mạo hiểm của chúng tôi, tôi biết mình đang thuê một ông chủ mà tôi có thể không bao giờ sa thải.” Khi các nhà đầu tư mạo hiểm bắt đầu viện dẫn các điều khoản kiểm soát trong các văn bản đầu tư, thì đó dường như không bao giờ là một kịch bản vui vẻ và thường nguyên nhân sâu xa đó là một sự cố về sự tin tưởng giữa nhà đầu tư và doanh nhân.

Hãy để tôi nhắc lại một lời khuyên rất quan trọng: Tìm một luật sư giỏi, càng sớm càng tốt. Điều quan trọng đó là tìm một luật sư đã từng giải quyết các thỏa thuận đầu tư đủ để giải thích ý nghĩa đằng sau mỗi thương vụ này, đồng thời có tư duy mạnh mẽ và đầu óc độc lập đủ để không phụ thuộc vào các nhà đầu tư đến mức phải chịu ơn họ. Có rất nhiều các điều khoản khác bạn sẽ thấy trong bản điều khoản đầu tư mà luật sư có thể chậm rãi giải thích cho bạn, nhưng hãy nhớ tập trung vào các lợi ích kinh tế và kiểm soát tất cả những vấn đề này.

Tôi nên gọi bao nhiêu vốn?

Câu hỏi quan trọng cuối cùng để hoàn tất các thỏa thuận với nhà đầu tư đó là doanh nhân nên yêu cầu bao nhiêu vốn. Một khi họ đã thu hút được sự quan tâm của nhà đầu tư, thì lượng tiền vốn cũng trở nên linh hoạt hơn. Nhưng cũng có những thỏa hiệp khác cần xem xét.

Nhiều tiền hơn tiềm ẩn nhiều sai lầm hơn, ngoài mức chi phí tỷ lệ pha loãng bổ sung. Jack Dorsey của Twitter nhớ lại cuộc trò chuyện giữa anh với người sáng lập Netscape và nhà đầu

tư thiên thần Marc Andreessen. “Marc khuyên chúng tôi nhận càng nhiều tiền càng tốt từ giai đoạn đầu, bởi một cuộc suy thoái sắp xuất hiện và tất cả mọi thứ sẽ tiêu tan. Thời gian này là vào đầu năm 2008, có thể là cuối năm 2007. Và anh nói rằng, “Tôi biết anh lo lắng về khả năng pha loãng quyền sở hữu, nhưng chỉ cần cố gắng có được càng nhiều tiền càng tốt, dựng một chiếc khiên để chống bão bởi cơn bão đang ập đến.”

Mặt khác, gọi ít vốn có hiệu quả về vốn giảm độ pha loãng quyền sở hữu của bạn trong khi tăng các tùy chọn thoái vốn. Nếu công ty tăng thêm vốn, các nhà đầu tư sẽ nhận được mức giá cao hơn. Một công ty gọi được 5 triệu đô-la vốn cộng với giá trị trước khi góp vốn là 10 triệu đô-la để đạt giá trị sau góp vốn là 15 triệu đô-la sẽ khiến các nhà đầu tư mạo hiểm của họ vui vẻ nếu họ bán công ty ở bất cứ giá nào trên 75 triệu đô-la, hay gấp 5 lần lợi nhuận trên vốn đầu tư. Nhưng nếu công ty đó lựa chọn nâng mức gọi vốn lên 15 triệu đô-la trên 10 triệu đô-la giá trị trước khi góp vốn để có được 25 triệu đô-la giá trị sau góp vốn. Để gấp 5 lần giá trị vốn đầu tư ban đầu đòi hỏi một vụ bán đi với mức giá 125 triệu đô-la.

Vì vậy, mặc dù các doanh nhân có thể vui mừng với cơ hội thoái vốn trị giá 100 triệu đô-la (20% cổ phần của họ chiếm 20 triệu đô-la), nhà đầu tư mạo hiểm có thể không hài lòng và cố gắng ngăn chặn giao dịch để dành chiến thắng lớn hơn. Các nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nhân có thể nhận lợi nhuận không đồng đều – nhà đầu tư có rất nhiều cơ hội trong danh mục đầu tư của họ để tạo ra lợi nhuận đủ để đảm bảo thành công cho quỹ 500 triệu đô-la của họ, trong khi các doanh nhân có thể cảm thấy đây là một phát súng kết thúc và thỏa mãn với việc trở thành một triệu phú. Đó là mặt trái của việc gọi quá nhiều vốn, vốn đầu tư càng lớn, áp lực tạo ra lợi nhuận lớn càng cao.

Một cân nhắc khác trong quá trình ra quyết định về lượng tiền vốn cần đầu tư đó là liệu có nên tạo ra một tổ hợp gồm nhiều công ty đầu tư. Nhiều doanh nhân thích có hai công ty

đầu tư để mang lại giá trị gấp đôi (tuyển dụng, chiến lược, phát triển công ty), nhiều vốn cho các vòng vốn sau, và đơn giản là cân bằng lẫn nhau để không có công ty, cá nhân nào có thể thống trị Ban Giám đốc. Những người khác thích làm việc chỉ với một công ty để giữ cho mọi thứ đơn giản và hợp lý (một người ra quyết định) và giảm thiểu số lượng vốn từ đó hạn chế tỷ lệ pha loãng quyền sở hữu. Một số nhà đầu tư thích kiểm soát quá trình lựa chọn đồng nhà đầu tư, và một số cởi mở để cho các doanh nhân thực hiện quá trình.

Khi gọi vốn và xem xét số lượng nhà đầu tư, chỉ cần chắc chắn rằng bạn biết công ty nào thoải mái ở vị trí đồng đầu tư – nhiều công ty có chính sách rõ ràng về những vấn đề này – và cân nhắc kỹ những gì có thể là cách tiếp cận tốt nhất cho tình hình cụ thể của bạn.

BẮT ĐẦU MỌI THỨ ĐÚNG CÁCH

Cuối cùng, các doanh nhân cần gọi lượng vốn phù hợp cho công ty của họ, dựa trên các điều khoản phù hợp (và có thể đạt được trong một số trường hợp) từ các nhà đầu tư có danh tiếng và với người mà họ tin tưởng sẽ là đối tác kinh doanh lâu dài, trong suốt cuộc hành trình khó khăn. Khó có thể xây dựng một công ty lớn, có giá trị từ hai bàn tay trắng. Hãy tưởng tượng rằng nếu bạn có được một vài quyết định quan trọng sai lầm và bắt đầu ngược gió. Tuy nhiên, các quyết định đúng đắn và các nhà đầu tư mạo hiểm đúng đắn đặt bạn vào vị trí xuôi gió, cho phép bạn tập trung vào tất cả những thách thức khó khăn trong quá trình xây dựng doanh nghiệp và tạo ra giá trị trong công ty mới khởi nghiệp của bạn.

5. KHI CÔNG TY MỚI THÀNH LẬP ĐỔI HƯỚNG: MỌI CÔNG TY ĐỀU LÀ NHỮNG VỞ NHẠC KỊCH ỦY MỊ

Khi còn là một đứa trẻ, các chị gái của tôi đều đi học về, bật TV và xem các bộ phim truyền hình dài tập cho đến bữa tối. Tôi ngồi trên nền nhà sắp xếp các thẻ bóng chày trong khi các chị xem hết phim *As the world turn* rồi đến *General Hospital*. Khi đã trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm, đôi khi tôi cũng cảm thấy những bộ phim ủy mị lại được chiếu lại. Các công ty khởi nghiệp có những chuyển biến cốt truyện, dường như được vay mượn từ *The Young and the Restless* và các nhân cách vĩ đại từ *Dynasty* hoặc *Mad Men*. Các doanh nhân xuất chúng theo đuổi những giấc mơ không tưởng đi ngược lại tất cả những lợi thế. Những nhà đầu tư mạo hiểm khôn ngoan tìm kiếm tiền bạc và vinh quang. Các nhà khoa học điên khùng. Những CEO xảo quyệt. Các đối thủ cạnh tranh gian trá. Các nhân viên ngân hàng tham lam. Hàng chục triệu đô-la bị đe dọa. Cuộc sống và nghề nghiệp chênh vênh. Thật bất ngờ, mỗi lần đổi hướng lại có những ngạc nhiên khác nhau.

Hầu như tất cả các doanh nhân mà tôi biết đều nói với tôi rằng họ có thể viết một cuốn sách về những thử thách và khó nhọc của một số công ty khởi nghiệp của họ. Họ thường nghĩ rằng câu chuyện của họ là duy nhất, nhưng mặc dù không có hai câu chuyện giống hệt nhau, nhưng có thể có những nhân vật tương tự nhau, căng thẳng kịch tính và thăng trầm trong quá trình hành động. Bộ phim thường là kết quả của những sai lầm mà các doanh nhân mắc phải, của sự hiểu lầm những hành vi ứng xử của các công ty mới thành lập và công ty đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, như Mark Pincus của Zynga giải thích một cách mạnh mẽ: “Đừng trở thành một nạn nhân. Đó không phải là lỗi của nhà đầu tư. Đừng nhìn vào bộ phim và những xung đột theo quan điểm cá nhân, hãy nhìn vào cấu trúc tổng thể.” Bằng cách học hỏi từ những sai lầm của những doanh nhân khác, bạn có thể

tránh mắc lại những sai lầm của họ (và mắc những sai lầm mới thay thế!)

TỪ RỪNG RẬM ĐẾN ĐƯỜNG CAO TỐC

Một trong những điều khó khăn nhất để khiến một công ty mới khởi sắc đó là thách thức đạt được rất nhiều điều nền tảng cùng một lúc. Điều hành một doanh nghiệp hiện có, một người quản lý có thể tập trung năng lực của họ vào một vài chi tiết ưu tiên cao và bỏ qua một số điều khác xung quanh. Trong một công ty mới thành lập, điều gì cũng cần được cân nhắc. Tất cả mọi thứ cần được thực hiện, nhanh chóng, và cùng lúc.

Hãy suy nghĩ về mức độ khó khăn của việc thành lập một công ty từ hai bàn tay trắng. Doanh nhân cần bán cho các nhà đầu tư mạo hiểm tầm nhìn của mình để gọi vốn thành công và cho họ thấy một đội ngũ điều hành cao cấp xuất sắc cùng với các đối tác kinh doanh chiến lược đang sẵn sàng xuất phát khi được cấp vốn. Đồng thời, doanh nhân cần tuyển dụng CEO bằng cách đưa ra viễn cảnh tài chính đáng mơ ước và các đối tác quyền lực. Trong khi đó, các đối tác chiến lược cần được bảo đảm với lời hứa tài chính dồi dào và một đội ngũ thực thi kế hoạch hùng mạnh để theo đuổi đến cùng những hứa hẹn đó.

Thông thường có ba giai đoạn cho quá trình phát triển cả một công ty mới thành lập: (1) giai đoạn rừng rậm, (2) đường mòn; và (3) đường cao tốc.

Giai đoạn trong rừng rậm, các doanh nhân không thấy con đường rõ ràng để đi theo và phải tìm cách để đi được từ điểm A tới điểm B, liên tục lạc vào nhiều khu vực khác nhau trong rừng. Chưa ai từng đặt chân đến đây trước họ vì thế họ phải phạt cây rừng để tạo đường đi. Không thể tránh khỏi những thương vong trên đường đi, nhưng các doanh nghiệp mới này đổi hướng, điều chỉnh kế hoạch, và tìm ra cách để thoát khỏi rừng. Trong giai đoạn này của quá trình phát triển, thước đo cho thành công của một doanh nhân là những lời lẽ tích cực về công ty mà họ có thể tạo ra. Một trong những ông chủ cũ của tôi thích đùa rằng ở giai đoạn

đầu phát triển, chiến lược PR của một công ty quan trọng hơn nhiều tỷ lệ giá trị thu được (PE) của nó.
Một khi họ ra khỏi được cánh rừng, doanh nhân tìm thấy một con đường mòn. Ở giai đoạn này, họ đang vận chuyển sản phẩm, tạo ra doanh thu và có ý thức rõ ràng về định hướng chiến lược. Mục tiêu của họ là bắt đầu tăng tốc trên con đường đã chọn. Có thể có một vài ngã rẽ hoặc khúc cua và nhiều va chạm, nhưng chúng không gây cảm giác hỗn loạn như ở trong khu rừng – khách hàng mục tiêu dần hình thành, các đối thủ cạnh tranh cũng được biết đến và tìm hiểu, bất ngờ ít xen ngang vào quá trình tiến triển của công ty. Ở giai đoạn này, thước đo cho thành công của công ty là sự tăng trưởng doanh thu. Lượng doanh thu tuyệt đối ít quan trọng hơn sự tăng trưởng liên tục. Các doanh nhân có đầu óc sẽ nhắc đến sự phát triển này trong bất kỳ cuộc nói chuyện nào.
Sau khi đến cuối con đường mòn, các doanh nhân phát hiện ra đường cao tốc. Đột nhiên, công ty không còn là một doanh nghiệp còn non trẻ nữa. Bạn đang tiến đến phía trước với tốc độ mà bây giờ bạn có ít cơ hội hoặc khả năng cơ động. Bạn cầu mong mình không lao đầu vào tường (hết tiền mặt) nhưng thay vì đó bạn tiếp tục tiến lên trên con đường bằng phẳng tới IPO và xa hơn nữa. Để thành công trong giai đoạn này, công ty cần phải thu về lợi nhuận, và vì vậy các doanh nhân đưa ra những con số về dòng tiền mặt thay vì mô tả vòng cung tăng trưởng doanh thu.
Các đội ngũ quản lý khác nhau phù hợp hơn với các phần khác nhau của quy trình. Doanh nhân thích hợp với việc phát quang tạo đường và tránh được những cạm bẫy có thể không phải là nhà lãnh đạo công ty phù hợp khi công ty đang bon bon trên đường cao tốc. Mọi người, cơ cấu tổ chức, các quy trình giao tiếp, và mọi thứ tạo nên một doanh nghiệp, tất cả đều phát triển nhanh chóng trong những giai đoạn này. Đối với các doanh nghiệp tăng trưởng cao, điều đó có thể là căng thẳng gay gắt giữa mọi người khiến cho các giai đoạn này trở thành những quá trình chuyển đổi lúng

túng. Đó là khi quá trình phát triển của công ty trở thành một vở nhạc kịch nhiều phần.

BAN GIÁM ĐỐC

Trước khi mô tả một vài kịch bản nhạc kịch cổ điển xuất hiện từ các công ty mới thành lập, tôi cần mô tả một diễn viên quan trọng khác trong vở kịch này – Ban Giám đốc.

Vai trò của Ban Giám đốc ở các công ty đã phát hành cổ phiếu ra công chúng đã được giám sát kỹ lưỡng trong vài năm qua. Tuy nhiên, vì Ban Giám đốc của các công ty khởi nghiệp không bị ràng buộc bởi Đạo luật Sarbanes-Oxley và ít có khả năng có các luật sư và kế toán giá cao, nên họ hoạt động khá khác nhau từ các Ban Giám đốc của các công ty lớn mà chúng tôi nghe đến rất nhiều trong các bản tin.

Ban Giám đốc của công ty mới khởi nghiệp đều có các nhiệm vụ chính thức và không chính thức. Rõ ràng, nhiệm vụ chính của Ban Giám đốc là làm tăng giá trị của vốn chủ sở hữu thay mặt cho các cổ đông. Thực tế, họ là đại diện của các cổ đông. Trong vai trò này, họ bị ràng buộc bởi hai yếu tố quan trọng: Nhiệm vụ chăm sóc (được báo cáo, cần mẫn và thận trọng) và nhiệm vụ trung thành (phục vụ vì lợi ích và cổ đông của công ty). Ban Giám đốc không điều hành công ty mà chính là CEO. Các doanh nhân có năng lực nhất công nhận vai trò quan trọng và có giá trị mà Ban Giám đốc nắm giữ đồng thời cung cấp cho họ sự minh bạch cần thiết để hoàn thành công việc hiệu quả.

Với vị trí làm đại diện cho các cổ đông, Ban Giám đốc có quyền thuê và sa thải CEO, phê duyệt các giao dịch lớn ảnh hưởng đến giá trị vốn của công ty, như bán công ty, mua một công ty khác, hoặc đồng ý chuyển sang vòng gọi vốn tiếp theo. Vai trò này có tầm quan trọng khác nhau tùy từng khu vực, bao gồm cả việc hỗ trợ ủy ban kiểm toán – giữ liên lạc với các kiểm toán viên nội bộ công ty để xác nhận tính toàn vẹn của các hồ sơ tài chính và sổ sách, hoặc ủy ban bồi thường – đặt ra những khoản lương thưởng cho các CEO và giám đốc cấp cao khác. Thông qua những điều khoản bảo vệ trong bản điều khoản đầu tư (như mô tả trong chương 4),

Ban Giám đốc có thể có các quyền hạn khác, chẳng hạn phê duyệt chi phí vốn lớn như thuê văn phòng, cấp quyền chọn cổ phiếu cho nhân viên và các quyết định chiến lược quan trọng khác. Tóm lại, Ban Giám đốc không những là một nhóm các cố vấn quan trọng cho các doanh nhân, mà còn là bộ phận có trách nhiệm then chốt đối với rất nhiều vấn đề của công ty thay mặt cho các cổ đông, thậm chí cả chi phí thuê CEO.

Nghe có vẻ đơn giản, nhưng thực ra không phải vậy. Thực tế, các cổ đông khác nhau có lợi ích khác nhau, việc tạo ra những lực lượng cạnh tranh trong Ban Giám đốc có thể gây ra căng thẳng. Vì một điều, các thành viên Ban Giám đốc được lựa chọn bởi các doanh nhân thường trung thành với anh ta. Ngay cả các thành viên Ban Giám đốc là nhà đầu tư mạo hiểm thường được lựa chọn bởi các doanh nhân và cảm thấy, đến một mức độ nào đó, có nghĩa vụ ủng hộ anh ta. Điều đó đều ổn khi lợi ích của doanh nhân hoàn toàn ngang bằng với lợi ích của các cổ đông, nhưng đôi khi mọi chuyện không như vậy. Như Fred Wilson của Union Square đã nói, “Một mặt, doanh nhân là cổ đông quan trọng của công ty, vì vậy công việc của bạn là phải xem xét những gì tốt nhất cho các doanh nhân. Nhưng đôi khi những gì tốt nhất cho các doanh nhân là đặt họ sang một bên – lý tưởng mà nói, theo cách hợp tác nhất có thể.” Từ khóa ở đây là “lý tưởng”.

Một điểm căng thẳng thứ hai đó là các thành viên Ban Giám đốc là các nhà đầu tư mạo hiểm có bổn phận trung thành với công ty mà họ tài trợ và nhiệm vụ được ủy thác từ các cổ đông của công ty đó, nhưng họ cũng có một nhiệm vụ ủy thác từ các nhà đầu tư mạo hiểm của riêng họ. Trong khi ngồi trong Ban Giám đốc, nhà đầu tư luôn cân nhắc làm thế nào để làm để các nhà đầu tư của họ kiếm được nhiều tiền nhất có thể – đó là công việc của anh ta. Điều đó có thể có nghĩa là cố gắng đầu tư thêm vốn bằng cách mua cổ phần bổ sung ở một mức giá thấp hơn so với giá mà công ty sẵn sàng bán (xem chương 4 và vũ điệu kẻ ra, người vào). Hoặc nó có nghĩa là quyết định ngừng cấp vốn cho công ty, kéo

nó ra khỏi ngành công nghiệp này. Đó có phải là hành vi vi phạm lòng trung thành? Thực tế, nó chỉ là một sự căng thẳng tự nhiên tồn tại khi bạn có một Ban Giám đốc cạnh tranh nghĩa vụ ủy thác.

Đây là lúc mà vấn đề về niềm tin gây tranh cãi nhiều trong các phòng họp Ban Giám đốc. Các doanh nhân và các nhà đầu tư mạo hiểm có tin tưởng lẫn nhau để cởi mở về động cơ của họ. Trong trường hợp của các doanh nhân, họ có thể cố gắng để bảo vệ quyền lực ngang bằng với các cổ đông. Về phía nhà đầu tư mạo hiểm, họ có thể cố gắng đạt được phần của các cổ đông góp vốn ngang bằng với các cổ đông khác của công ty. Nếu các doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm nghi ngờ rằng những động lực tiềm ẩn của người kia đang thống trị hành vi và quá trình ra quyết định của họ, họ sẽ mất lòng tin vào lời khuyên và lời tư vấn của nhau. Đó là khi các kịch bản nhạc kịch nhiều tập bắt đầu.

BA NGUYÊN MẪU GIÁM ĐỐC

Thành viên Ban Giám đốc, giống như dàn diễn viên của một vở nhạc kịch, có xu hướng là các nguyên mẫu ấn tượng. Tuy nhiên, trong trường hợp các thành viên Ban Giám đốc, tôi so sánh họ không giống các nhân vật chính trên truyền hình như Gregory House từ bộ phim House hoặc Jack Bauer từ 24, mà là ban giám khảo trong chương trình *American Idol*, một chương trình tôi nghĩ rằng mình sẽ không bao giờ xem. Chỉ sau khi điều chỉnh cho một vài mùa, và với sự kiên trì "vận động hành lang" của vợ tôi, tôi đã trở thành một người hâm mộ chương trình. Điều đó ảnh hưởng đến tôi không nhiều như các thí sinh ảnh hưởng đến ban giám khảo. Tôi rất thích nghe Randy, Paula và Simon (các ban giảm khảo cũ trong nhiều năm) như thích nghe các thí sinh. Có thể hơn.

Một buổi tối nọ, hai vợ chồng tôi theo dõi chương trình, tôi bắt đầu liên hệ hình ảnh các thí sinh như các doanh nhân và mỗi giám khảo là một trong ba nguyên mẫu nhà đầu tư mạo hiểm.

Nguyên mẫu nhà đầu tư số 1: *Chuyên gia lĩnh vực.* Randy Jackson đã làm việc trong ngành công nghiệp âm nhạc trong

nhiều thập kỷ như một nghệ sĩ biểu diễn, nhà sản xuất và điều hành với Columbia và MCA. Ông là một chuyên gia. Kiến thức của ông có thể cảm nhận được khi ông nói, và dường như kết nối với mọi người tốt. Ông thể hiển sự đồng cảm với các thí sinh và thường đưa ra phản hồi xây dựng thích hợp, nếu họ có một chút giới hạn về tầm nhìn. Thông thường, ông không tập trung vào chiến lược tổng thể, nhưng thường chọn ra một hoặc hai chi tiết nhỏ để nhận xét về điều đó bắt nguồn từ kỹ năng tuyệt vời của ông.

Tương tự như vậy, nhiều doanh nhân tìm kiếm các nhà đầu tư mạo hiểm cụ thể để ngồi trong Ban Giám đốc, những chuyên gia về lĩnh vực này và có thể cung cấp cho họ chuyên môn liên quan đến lĩnh vực kinh doanh cụ thể của họ. Theo thời gian, nhiều doanh nhân nhận thấy rằng chuyên gia lĩnh vực sẽ lặp lại những nhận xét tương tự hết lần này đến lần khác và rằng các giải pháp của họ là – “Đây là điều thường được thực hiện trong ngành công nghiệp” – hơn là phù hợp với các vấn đề cụ thể của công ty. Trái lại, kiến thức uyên thâm của chuyên gia lĩnh vực này có thể khiến doanh nhân khó khăn hơn khi nhìn bức tranh tổng thể về quá trình tạo ra giá trị.

Nguyên mẫu nhà đầu tư số 2: Đội trưởng đội cổ vũ. Cho dù thí sinh có hát tệ đến mức nào đi chăng nữa, Paula Abdul, vị giám khảo từ bi, luôn tìm cách để động viên thí sinh đó. Paula đã gặp rất nhiều khó khăn trên con đường trở thành một ca sĩ nhạc pop và một vũ công, vì vậy cô thực sự đồng cảm với các thí sinh đã nỗ lực và thể hiện hết sức để gây cười trong chương trình.

Một số nhà đầu tư thể hiển tính cách tương tự trong phòng họp. Muộn 15 phút? Quên một buổi tuyển dụng quan trọng? “Anh làm rất tốt,” đội trưởng đội cổ vũ nói. “Cừ lắm! Giữ vững phong độ nhé! Đây là giây phút khó khăn. Chúng tôi yêu các bạn!”

Khi tôi còn là một doanh nhân, tôi nhớ một trong những thành viên Ban Giám đốc của tôi thường gửi tin nhắn điện hoặc e-mail cho tôi với nội dung “Anh làm tốt lắm!” vào cuối

tất cả các cuộc họp Bam Giám đốc. Lúc đầu, tôi rất vui mừng. Nhưng sau 10 cuộc họp Ban Giám đốc với 10 e-mail "Anh làm tốt lắm!", tôi nhận ra đó là tin nhắn khích lệ được gửi tự động. Các đội trưởng đội cổ vũ có thể nhanh chóng mất uy tín và hiệu quả.

Nguyên mẫu nhà đầu tư số 3: Người nói sự thật. Điều bạn vừa yêu vừa ghét Simon Cowell đó là do ông ấy luôn nói sự thật. Phũ phàng. Rõ ràng. Và hầu như ông ấy luôn đúng. Trong phòng họp, những nhà đầu tư luôn nói sự thật như Cowell có thể đưa ra phản hồi khó nghe. "Bài thuyết trình kinh doanh của anh chẳng ra thể thống gì. Anh rõ ràng không có ý tưởng nêu bật lên giá trị của anh." Nhưng khi bạn nhận được rằng phản hồi tích cực hiếm hoi từ người thẳng thắn này, nó ý nghĩa hơn cả hàng trăm ghi chú chúc mừng đội cổ vũ. "15 phút trước thật khủng khiếp, nhưng 15 phút sau anh đã thể hiện hợp tác hơn và thực hiện khá hoàn hảo. Làm tốt lắm!" Bạn biết rằng những người thẳng thắn thật sự không tô vẽ, vì vậy ý kiến của họ rất đáng quý.

Mặc dù các chuyên gia có thể mang lại giá trị trong việc hỗ trợ những lời giới thiệu giá trị và các đội trưởng đội cổ vũ khiến bạn hài lòng khi xu nịnh bạn, nhưng phần lớn các doanh nhân giàu kinh nghiệm sẽ cho bảo bạn nên chọn người thẳng thắn. Họ không ngần ngại đánh giá cao tầm nhìn sâu sắc của người thẳng thắn và biết rằng họ có thể đưa ra những lời khuyên khó nghe cho cả những vấn đề phức tạp nhất. Các thành viên Ban Giám đốc luôn buộc bạn phải có trách nhiệm thúc đẩy cuộc chơi theo những cách mà có thể liên hệ đến một huấn luyện viên bóng rổ tài năng. Bill Bradley, thành viên của Basketball Hall of Fame đồng thời là cựu Thượng nghị sĩ Hoa Kỳ, đã dạy cho tôi bài học này khi ông là thành viên Ban Giám đốc tại Upromise. Khi chúng tôi gặp Bill thông qua một trong các nhà đầu tư, may mắn thay, chúng tôi đã chuyển ra khỏi nhà của đối tác của tôi và có được một văn phòng chuyên nghiệp riêng. Một thời gian ngắn sau thất bại trước Al Gore vào năm 2000 trong cuộc bầu cử sơ bộ Tổng thống Đảng Dân chủ, Bill đã tìm

cách để tham gia vào một vài dự án kinh doanh. Chúng tôi có vẻ rất phù hợp với sở thích của ông – giáo dục, thuế, Internet và kinh doanh – cái gì tốt hơn?
Có ông tham gia vào Ban Giám đốc của chúng tôi đó là một vinh dự lớn ẩn chứa sự hồi hộp. Đàm phán chi tiết về các gói quyền chia sẻ là một sự căng thẳng rất lớn đối với tôi. Làm thế nào để bạn nói “không” chỉ với hơn 1/10 điểm phần trăm vốn chủ sở hữu với một người từng là ứng viên Tổng thống? Nhưng tôi đưa ra một thỏa thuận công bằng, và ông đã rất vui vẻ có mặt trong Ban Giám đốc.
Trong một số cuộc họp Ban Giám đốc, Bill kiên nhẫn lắng nghe như tôi báo cáo về những thăng trầm của các cuộc đàm phán giữa chúng tôi với các công ty lớn mà chúng tôi đang cố gắng hợp tác. Nhưng cuối cùng, trong một cuộc họp Ban Giám đốc, Bill đã quyết định rằng ông nghe đã đủ.
“Jeff,” ông ngắt lời tôi với giọng điệu như một thượng nghị sĩ chỉ huy, “anh và Michael đã nói nhiều về việc chốt các thỏa thuận trong vài tháng nay. Tất cả những gì tôi muốn biết đó là: Các anh sẽ ký được hợp đồng với các công ty nào trong cuộc họp tiếp theo?”
Tôi nuốt nước bọt, cảm thấy sức nóng của một ủy ban giám sát Thượng viện. “Vâng, tôi nghĩ rằng chúng tôi sẽ ký được hợp đồng với Citibank, AT & T...”
“Chờ một lát,” ông ngắt lời tôi, kéo bút ra và viết giấy nhớ, “Citibank, AT&T. Được rồi, ai nữa?” ông hỏi. Tôi đưa ra một vài cái tên khác trong đầu. Tôi không nghĩ rằng mình có thể thoải mái trong hơn 30 ngày tới mà không tự hỏi làm thế nào tôi có thể hoàn tất các thỏa thuận mà tôi đã hứa Bill Bradley. May mắn thay, chúng tôi đã hoàn tất được chúng và triển khai dịch vụ thành công vài tháng sau đó. Một trong những đối tác tại Kleiner Perkins đã nhận xét rằng, “Tôi chưa bao giờ thấy một đội ngũ hoàn thành chính xác các kế hoạch phát triển kinh doanh nhanh đến vậy.” Đó có thể là bởi phần còn lại trong danh mục đầu tư của anh ta đã không có một Bill Bradley “ba đầu, sáu tay” ở bên. Đó là sức mạnh

của việc có một người ngay thẳng trong Ban Giám đốc của bạn.

BA CỐT CHUYỆN CỔ ĐIỂN

Tất nhiên, tôi cũng đùa một chút về sự tương đồng của đầu tư mạo hiểm với chương trình truyền hình, nhưng không hoàn toàn vậy. Thực tế, việc liên hệ với các công ty mới khởi nghiệp giống như bộ phim truyền hình, và các thành viên của nhóm như các nhân vật, có vẻ rất hữu ích vì vậy bạn có thể nhanh chóng nhận ra những cao trào quan trọng trong cốt truyện và, có thể, làm điều gì đó để ngăn chặn một kết thúc không có hậu.

Vì thế, nếu bạn chấp nhận được những chủ đề phim truyền hình, hãy để tôi phác thảo ba kiểu câu chuyện cổ điển mà tôi thấy thường xuyên tái diễn ở các công ty mới khởi nghiệp.

Cốt truyện cổ điển số 1: Thất sủng. Vào lúc bắt đầu chương trình, CEO – thường là nhà sáng lập doanh nghiệp – được mọi người trong công ty coi như anh hùng, nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng là người nắm giữ tương lai trong tay. Công ty đầu tư mạo hiểm vui mừng khi được hợp tác với nhà đổi mới và reo vui với các cộng sự, các cổ đông góp vốn và bất cứ ai khác đều sẽ nghe về sự xuất sắc của doanh nhân và tầm ảnh hưởng mà công ty tạo ra.

Sau đó, từng chút một, mọi chuyện dần xấu đi. CEO không thực hiện tốt lời hứa với Ban Giám đốc. Anh ta không đạt được doanh số, báo cáo về sự chậm trễ không lường trước được của sản phẩm, và có một thời gian khó khăn tuyển dụng nhân tài. Anh ta đã biến các tuyên bố trước đây thành điều không tưởng. Tạo ra sự dịch chuyển chiến lược lạ lùng. Vượt quá ngân sách. Mang lại những bất ngờ khó chịu tại các cuộc họp Ban Giám đốc hoặc trong e-mail chiều thứ Sáu (tại sao CEO luôn gửi tin xấu vào chiều thứ Sáu?). Dần dần, các thành viên Ban Giám đốc mất lòng tin vào CEO. Họ bắt đầu tự hỏi, tất cả các thông tin mà anh ta cung cấp có chính xác? Họ chất vấn anh ta và các thành viên trong nhóm thực thi nhiều hơn để có cái nhìn sâu sắc hơn. Cuối cùng, họ cố

gắng kiểm soát chặt chẽ CEO hơn, dành thời gian trong các cuộc họp thảo luận về chiến lược của công ty mà không có anh ta, và đột nhiên, có cảm giác Ban Giám đốc đang cố gắng quản lý công ty.

Đồng thời, CEO cảm thấy ngày càng khó chịu. Anh ta không thể hiểu lý do tại sao ban lãnh đạo, những người đã nói anh ta có tầm nhìn tuyệt vời trong giai đoạn đầu, lại trở mặt như thế. CEO cảm thấy họ không hiểu bối cảnh khó khăn của ngành công nghiệp và các yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của anh ta. Anh ta bắt đầu nghi ngờ rằng một số thành viên Ban Giám đốc có lịch trình ẩn. Họ muốn kiềm chế anh ta, phân thân anh ta hoặc đẩy anh ta vào hướng mà anh ta không muốn. Trong cơn hoảng loạn, anh ta làm theo một mô hình quen thuộc của một vị CEO gặp khó khăn: Đầu tiên, anh ta sa thải Phó Giám đốc Kinh doanh. ("Người không mang lại doanh số".) Sau đó, sa thải Phó Giám đốc Kỹ thuật. ("Cô ta không chuyển phần mềm đúng hạn.") Trong khi đó, niềm tin mất dần ở cả hai bên và mọi thứ bắt đầu sụp đổ. CEO và Ban Giám đốc ngừng trao đổi với nhau. Tổ chức trở nên rối loạn. Cuối cùng, CEO bị sa thải, không thể tìm thấy người thay thế lâu dài một cách nhanh chóng hoặc dễ dàng, và công ty bị bán "non" trước khi nhận ra tiềm năng thực sự.

Thật không may, tôi đã trải qua bộ phim đó một vài lần. Bộ phim được nhấn mạnh khi bản thân các nhà đầu tư có mức độ tin tưởng khác nhau về đội ngũ quản lý. Tại một trong các công ty của tôi, nhà đầu tư lớn nhất mất niềm tin vào đội ngũ quản lý và muốn bán công ty. Chúng tôi cùng đội ngũ quản lý muốn tiếp tục xây dựng doanh nghiệp, do đó đã thực hiện một nỗ lực 10 tháng để thuyết phục nhà đầu tư lớn cho phép chúng tôi tái cơ cấu vốn công ty và mua chúng. Những khó khăn về mặt tinh thần và mất tập trung của đội ngũ quản lý khiến công ty không đạt được doanh số năm và suy giảm tiềm năng thành công lâu dài. Nhìn lại, mọi việc sẽ tốt hơn nếu các doanh nhân chưa bao giờ chọn nhà đầu tư đó như nhà đầu tư chính, hay nói cách khác, là

làm việc chăm chỉ để đảm bảo sự liên kết giữa chiến lược và bộ phận lãnh đạo.

Cốt truyện cổ điển số 2: Cuộc đấu súng giữa trưa. Trong trường hợp này, một phần của thỏa thuận đầu tư ban đầu đó là công ty sẽ được điều hành bởi một CEO chuyên nghiệp, được Ban Giám đốc chỉ định và người sáng lập sẽ là thành viên chủ chốt của đội ngũ quản lý. Người sáng lập đồng ý với thỏa thuận này để đảm bảo nguồn vốn, nhưng không bao giờ “cho qua”. Từ ngày CEO đến công ty, rõ ràng cả hai người không bao giờ hòa hợp với nhau. Người sáng lập chất vấn CEO trong mọi quyết định. CEO muốn thay đổi tất cả quy trình ban đầu của người sáng lập và đổ lỗi cho hoạt động kém hiệu quả của công ty là do các quyết định ban đầu của người sáng lập. Cả hai không thể đồng thuận về chiến lược, cơ cấu tổ chức, quản lý khách hàng, thuê ai và sa thải ai. Người sáng lập cho rằng CEO phá hoại công ty và hủy hoại văn hóa cũng như “linh hồn” anh ta đã tạo ra. CEO nghĩ rằng công ty không bao giờ có thể phát triển cùng với tầm nhìn hạn hẹp của người sáng lập.

Các thành viên Ban Giám đốc nhận ra họ phải làm gì đó, nhưng họ không chắc chắn đó là gì. Họ có nên sa thải CEO? Nhưng sau đó làm sao họ thuê được một CEO mới khi câu chuyện về hành vi phá hoại của người sáng lập lộ ra ngoài? Quản thúc người sáng lập? Nhưng người sáng lập là một trong những thành viên ban đầu và cũng là chiến lược mà họ đầu tư, đồng thời nắm giữ những kiến thức chuyên môn quan trọng trong khi sản phẩm vẫn còn trong giai đoạn đầu của sự phát triển. Họ nên thuê một chuyên gia khác từ bên ngoài để hòa giải – có lẽ là một Chủ tịch bán thời gian? Có vai trò tích cực hơn trong việc quản lý họ hàng ngày? Cuối cùng, họ quyết định tìm kiếm tư vấn từ các thành viên khác của đội ngũ quản lý. Tại một cuộc họp bí mật, họ gọi vào ba trong số các giám đốc cao cấp, từng người một, và yêu cầu cho ý kiến giải quyết vấn đề. Một người ủng hộ CEO. Một người bảo vệ người sáng lập. Người thứ ba nghĩ rằng cả hai đều cần bị sa thải và cô ta sẽ thay thế.

Sau nhiều khó khăn, Ban Giám đốc cuối cùng quyết định rằng người sáng lập phải ra đi và cho CEO toàn quyền điều hành công ty. Sáu tháng sau, CEO đột ngột bỏ việc. Tại sao? Anh ta đã mất niềm tin vào Ban Giám đốc và sự tin tưởng lẫn nhau giữa họ đã bị xói mòn. Nếu họ bị dằn vặt quá lâu trong quyết định liên quan đến anh ta lần này, chuyện gì sẽ xảy ra khi cuộc xung đột lớn tiếp theo nảy sinh?

Tôi cũng trải qua trường hợp này. Tin tôi đi, đó không phải chuyện đùa. Tồi tệ nhất, bộ phim làm phân tâm toàn bộ đội ngũ điều hành cấp cao bởi họ cảm thấy bắt buộc phải xem “cung tâm kế” thay vì thực hiện kế hoạch kinh doanh.

Cốt truyện cổ điển số 3: Cuộc nổi loạn của nhà đầu tư mạo hiểm. Trong kịch bản này, một hoặc hai nhà đầu tư mạo hiểm ngồi trong Ban Giám đốc trở nên khó chịu khi công ty luôn không đạt được mục tiêu hiệu quả đề ra. Sau khi bị thất vọng liên tiếp, họ tuyên bố rằng họ sẽ từ bỏ đầu tư và rời khỏi Ban Giám đốc. Điều này buộc các nhà đầu tư mạo hiểm khác phải đổ xô tranh giành tìm kiếm các nhà đầu tư mới cho các vòng gọi vốn tương lai. Đội ngũ quản lý có một kẻ nổi loạn.

Sau đó, chỉ trước khi nhà đầu tư mạo hiểm nổi loạn chuẩn bị đi ra cửa, tình hình kinh doanh khởi sắc. Công ty này vượt quá mục tiêu tăng trưởng và lợi nhuận trong quý. Những kẻ nổi loạn thay đổi tâm trí. Họ không chỉ ở lại, mà còn trở nên chủ động và tích cực hơn khi ra quyết định so với trước đây. Điều này xáo trộn và rối loạn đội ngũ quản lý hơn nữa. Họ trở nên bực bội và nghĩ rằng Ban Giám đốc, và cụ thể là công ty này, không ổn định. Hai giám đốc chủ chốt cho rằng công ty sẽ phải chịu số phận bi đát vì Ban Giám đốc và hệ thống quản lý của công ty quá rối loạn. Những giám đốc này rời đi sau khi đã được tuyển dụng từ các công ty mới khởi nghiệp phát triển. Nếu không có họ, tình hình kinh doanh sẽ một lần nữa tụt dốc. Các nhà đầu tư mạo hiểm quan trọng từ bỏ, tiếp tục nổi loạn, từ chối đầu tư, và chuyển sang các công ty khác, các công ty mới khởi nghiệp có tiềm năng hơn.

Bạn có thể tưởng tượng những bộ phim này có thể gây xao nhãng thế nào trong một công ty nhỏ, non trẻ. Vượt qua các rào cản kỹ thuật, cạnh tranh và những bất ổn của thị trường ở các công ty mới khởi nghiệp khá khó khăn. Nếu bạn tự gây ra những vết thương tương tự như bất kỳ ba câu chuyện này, bạn sẽ phải chịu số phận bi đát.

ĐẨY LUI SỰ THẤT SỦNG

Cách tốt nhất để tránh các vở nhạc kịch bi đát như vậy là các doanh nghiệp phải thẳng thắn và trung thực với các nhà đầu tư mạo hiểm. Những nhà đầu tư mạo hiểm, đổi lại, phải có được sự tin tưởng từ các doanh nhân để mọi người đều được hưởng lợi từ cuộc đối thoại cởi mở này.

Dave Balter, người sáng lập và CEO của BzzAgent, là một doanh nhân rất cởi mở và minh bạch. Lần đầu tiên tôi gặp Dave, anh mới hơn 30 tuổi, một người đàn ông có tầm nhìn xa trông rộng đã quyết định rằng phương thức marketing cũ về cơ bản đã bị phá vỡ. Anh nghĩ ra cách tiếp cận mới sẽ khai thác và đo lường sức mạnh của truyền miệng. Anh thành lập công ty BzzAgent, để đưa tầm nhìn này đến tất cả mọi người và có thể xây dựng nó thành công mà không có bất kỳ nguồn vốn tài trợ hoặc sự giúp đỡ nào trong một vài năm.

Dave đã dành nhiều tháng phát triển các ý tưởng, một công ty marketing truyền miệng sẽ khai thác sức mạnh các cuộc hội thoại giữa những người “thực” để khởi động và quảng bá các sản phẩm và dịch vụ. Anh gọi được một số tiền từ các nhà đầu tư thiên thần – bạn bè và gia đình – để thành lập BzzAgent vào năm 2002. Trong ba năm, không có vốn đầu tư mạo hiểm, anh đã phát triển công ty từ hai người lên 25 và từ hai bàn tay trắng lên doanh thu 5 triệu đô-la hàng năm.

Sau đó, vào năm 2005, Dave đã gặp khó khăn như nhiều nhà sáng lập các doanh nghiệp mới khác. Anh thực sự không biết làm thế nào để quản lý tốc độ phát triển của công ty. Anh thấy rất nhiều hướng chiến lược tiềm năng nhưng không biết chọn cách nào. Anh đã cho rằng anh cần

giúp đỡ. “Đối với tôi, quyết định tìm kiếm vốn đầu tư giảm xuống còn hai điều,” anh chia sẻ. “Một: Thời gian. Công ty đang ở đúng giai đoạn cần thiết. Và, hai, tôi thực sự không có kinh nghiệm. Tôi chưa từng điều hành một doanh nghiệp thực sự. Nhược điểm đó là tôi bị buộc vào một cơ cấu Ban Giám đốc theo quý. Mặt tích cực là tôi sẽ tìm hiểu những gì các CEO thực sự phải làm, Ban Giám đốc nghĩ gì về công ty, về quản lý P&L (lợi nhuận và thua lỗ), và nhìn thấy những thách thức thực sự nằm ở đâu. Đó là bằng MBA của tôi.”

Vì vậy, anh gọi vốn tài trợ để công ty phát triển và đã chọn hai nhà đầu tư để làm việc cùng (chúng tôi là một trong số họ) và đã hợp tác với nhau để xây dựng BzzAgent thành công ty đi đầu trong lĩnh vực marketing truyền miệng. Bằng cách tìm kiếm sự giúp đỡ và trang bị xung quanh anh một Ban Giám đốc, các nhà đầu tư, đội ngũ quản lý giàu kinh nghiệm, Dave đã phát triển và xây dựng doanh nghiệp theo những cách không tưởng đồng thời dựa vào các ý tưởng của chính anh cũng như của các thành viên trong ban quản lý đầu tiên của anh.

Vào thời điểm đó, cốt truyện có thể được liên hệ vào kịch bản “CEO bị thất sủng”, nhưng không phải vậy. “Đó chắc chắn là một giai đoạn chuyển tiếp đối với tôi,” Dave nói. “Sau gọi vốn. Đội ngũ điều hành mới. Tôi không biết phải làm những gì. Trong bốn tháng, thành thực mà nói, tôi ngồi ở bàn làm việc và nói, ‘Vâng, tôi không thể gọi cho bất cứ ai trong phòng kinh doanh bởi như thế tôi sẽ cản đường họ. Tôi không còn bảo được ai đó làm công việc tổ chức được nữa.’ Tôi gọi một trong những thành viên Ban Giám đốc đầu tư mạo hiểm đến và nói, ‘Hãy giúp tôi! Tôi phải làm gì bây giờ?’”

Dave bắt đầu lo lắng rằng Ban Giám đốc sẽ loại bỏ anh ở vị trí một CEO. “Thật dễ có cảm giác đó khi mỗi ngày bạn đều nghĩ, ‘Điều gì tồi tệ nhất sẽ xảy ra cho doanh nghiệp của bạn. Một quý sắp hết. Nếu tôi không làm điều gì đó đúng đắn, tôi sẽ là người vô tích sự,’ Dave nói. “Để thành công,

bạn phải thoát khỏi nỗi sợ hãi. Bạn phải tập trung suy nghĩ, ‘Làm thế nào doanh nghiệp này sẽ trở nên khác biệt?’”

Dave dần học cách cởi mở và đề nghị các giám đốc giúp đỡ – thực sự, nhận được sự giúp đỡ là lý do anh thực hiện vòng gọi vốn đầu tiên – thay vì để nỗi sợ hãi xâm lấn. “Tôi biết mình phải học cách làm tất cả những điều này một cách khác nhau. Cũng may, tôi là một người phụ thuộc, vì vậy tôi chỉ muốn có được những người thông minh nhất trong phòng cho tôi biết cái này làm thế nào và sau đó tôi sẽ làm điều đó. Và như vậy, tôi có thể suy nghĩ rằng tôi đã có tất cả các câu trả lời cho bản thân. Tôi nhận ra rằng mình không cần phải là người thông minh nhất. Tôi chỉ cần hỏi, ‘Ai có thể giải quyết vấn đề này? Ai có thể giúp tôi làm việc này và chỉ cho tôi cách làm thế nào?’”

Bạn sẽ thấy rõ nếu một người nào đó nỗ lực chứng minh rằng họ “là người thông minh nhất trong phòng.” Các nhà đầu tư và các thành viên trong đội ngũ quản lý khác sẽ kết luận rằng hành vi này là một nỗ lực của doanh nhân nhằm che dấu sự tổn thương của họ thay vì thái độ cởi mở để có thông tin phản hồi thẳng thắn. Thiết lập mối quan hệ tin cậy giữa nhà đầu tư và doanh nhân sẽ tránh được nhiều vấn đề trên hành trình của bạn.

QUÁ TẢI

Không phải tất cả các doanh nhân đều thông minh như Dave. Nhiều người thấy họ đang ở giữa một công ty mới khởi nghiệp kiểu “nhạc kịch” và thấy bị quá tải. Tôi biết điều đó như thế nào. Trong những ngày đầu khi thành lập Upromise, đôi khi, tôi trở về nhà lúc nửa đêm và nói với vợ về những quyết định mà tôi đã vật lộn cả ngày. Tôi lắc đầu và nói với cô ấy rằng tôi thực sự không có ý tưởng phải làm gì. Mặc dù có kinh nghiệm và được học hành, nhưng tôi vẫn cảm thấy hoàn toàn bất lực. Tôi làm gì để đàm phán một gói quyền chia sẻ với Thượng nghị sĩ Bill Bradley? Làm thế nào tôi có thể ngồi trong một cuộc họp với Chủ tịch lúc đó của Citigroup và cựu Bộ trưởng Tài chính Bob, Rubin, trình bày

những gì chúng tôi đang làm và lý do tại sao họ nên trở thành đối tác của chúng tôi?

Tôi không phải là người duy nhất gặp vấn đề này. Nhiều doanh nhân ngồi ở bàn làm việc của họ hoặc nằm thao thức suốt đêm và tự hỏi họ phải làm gì và không bao giờ tìm được câu trả lời. Nhưng có rất nhiều điều mà các doanh nhân có thể làm để đảm nhận vai trò mới của họ nhanh hơn, thành công hơn, với cơ hội ít bị từ chối hơn. Học cách sống sót và phát triển mạnh mẽ khi bạn đang quá tải là một trong những phần ly kỳ nhất của cuộc hành trình kinh doanh. Dưới đây là một vài lời khuyên dành cho những người rơi vào tình trạng phổ biến này.

Hãy trung thực với chính mình:

Làm theo Quy tắc 80/20

Chắc chắn doanh nhân nào cũng sẽ bị quá tải, đặc biệt là trong giai đoạn đầu xây dựng công ty. Điều quan trọng là bạn phải biết khi nào mình “quá tải” – lúc nào cũng có việc để làm và thách thức khả năng quản lý thời gian và khi nào tình trạng của bạn đáng báo động, có nguy cơ quá căng thẳng. Một doanh nhân đã gợi ý nên áp dụng quy tắc 80/20. Bạn đang ở tình trạng khá tốt nếu quản lý doanh nghiệp chiếm khoảng 80% thời gian và 20% thời gian rảnh rỗi. Đó là 20% thời gian khiến công việc của bạn trở nên thú vị và hấp dẫn hơn. Nhưng nếu bạn đang ở trong tình trạng ngược lại, trăn trở suy nghĩ đến 80% thời gian mình có và quản lý công việc kinh doanh chỉ chiếm 20% còn lại? Thì thật không tốt.

Khi bạn nhận ra mình đang ở phía bên trái của quy tắc 80/20, đừng che giấu mà hãy thừa nhận thực tế này. Nói chuyện cởi mở về nó với Ban Giám đốc và đội ngũ quản lý của bạn. Doanh nhân giàu kinh nghiệm, Tim Bucher, nguyên Phó Giám đốc Kỹ thuật tại Apple và đồng sáng lập của WebTV và Zing Systems, giải thích cho tôi, “Hãy nhìn xem, tôi chỉ là một cậu bé nông dân đơn thuần. (Tim lớn lên trên một trang trại ở miền Bắc California trước khi kiếm được bằng kỹ sư tại UC Davis.) Tôi đã làm việc chăm chỉ để tỏ vẻ

thông minh. Tuy nhiên, tôi tham gia các cuộc họp Ban Giám đốc. Tôi cần sự giúp đỡ và muốn có lời khuyên."

Nhưng không dễ để biết mức độ quá tải của bạn. Bạn đang ở trong một hoàn cảnh mới, làm những việc bạn chưa từng làm trước đó, và đôi khi bạn hầu như không nhận ra chính mình. Đó là lý do tại sao tôi thường khuyến khích các CEO trong danh mục đầu tư của tôi giữ lại một huấn luyện viên điều hành. Huấn luyện viên này phải là một người ngoài cuộc, không phải là một thành viên Ban Giám đốc, và hoạt động như một Ban Giám đốc bí mật của CEO cũng như Ban Giám đốc thăm dò ý kiến cho các giám đốc khác nếu cần thiết. Tôi cũng khuyên các CEO đề nghị Ban Giám đốc của họ hoàn thành một bản đánh giá hiệu suất hàng năm bằng văn bản với ý kiến của tất cả các thành viên Ban Giám đốc và đội ngũ quản lý. Quá trình này buộc CEO của công ty tự đánh giá bản thân cũng như Ban Giám đốc cởi mở về bất kỳ mối quan tâm nào của họ.

Nhận trợ giúp

Một lời khuyên quan trọng khác dành cho các doanh nhân đang điều hành công ty đó là hãy tìm kiếm lời khuyên của những người khôn ngoan xung quanh bạn để tìm cách đẩy mạnh và phát triển tình huống hiểu rõ bản thân. Đừng khép chặt trước những lời tư vấn từ bên ngoài vì sợ lộ yếu điểm. Thay vào đó, nắm lấy những quan điểm thông minh, và nhiều ý kiến khác nhau để giúp mài giũa hình ảnh của bản thân.

Ví dụ, Dave Balter, học hỏi được rất nhiều từ lời khuyên của Shikhar Ghosh, một doanh nhân giàu kinh nghiệm và là một trong các nhà đầu tư thiên thần của anh (Chủ tịch và người sáng lập của Open Market), đặc biệt trong quá trình lựa chọn một công ty đầu tư. "Điều thông minh nhất tôi đã làm là có được sự giúp đỡ từ Shikhar," Dave nói. "Ngài ấy biết rõ những người chơi, biết họ chơi và không chơi ở sân nào, đồng thời có thể dạy tôi phải làm như thế nào. Thẳng thắn mà nói, khi nhìn lại, trước khi gặp ngài ấy, tôi là con rối trong tay người khác. Tôi đóng vai của mình, một doanh

nhân làm việc quá sức, quá bận rộn để có thể quan tâm đến các vấn đề về tài chính. Quan điểm của tôi là, 'Tôi yêu tất cả các bạn, hãy làm bất cứ điều gì bạn muốn!' Shikhar là người rất thẳng thắn, và ông ấy chỉ bảo cho tôi bằng cách nói rằng, 'Đây là cách chúng ta hoàn tất thỏa thuận và đây là cách ý tưởng này có thể trở thành hiện thực, v.v…'"

Nhiều doanh nhân sợ đề nghị giúp đỡ và khó có thể chấp nhận nó, ngay cả khi họ thực sự rất cần. Sau cùng, họ đã trở thành các doanh nhân bởi họ thích là ông chủ của chính họ, có đam mê và thường ngoan cố theo đuổi tầm nhìn của họ. Thật khó để họ thừa nhận rằng họ cần giúp đỡ và, đôi khi, họ cần một chiếc phao cứu sinh để kéo họ ra khỏi bất kỳ tình huống khó khăn nào.

Lời khuyên mà doanh nhân có thể nhận được – từ các cố vấn hoặc Ban Giám đốc – đó là đã đến lúc thuê một COO để làm việc cùng, hoặc thuê một CEO và chuyển lên vị trí Chủ tịch, hoặc thực hiện vài động thái khác có liên quan đến việc nhượng lại quyền kiểm soát cho người khác.

Christoph Westphal đã có một quan điểm tuyệt vời về vấn đề này khi chúng tôi nói chuyện về những thách thức quản lý của anh tại Sirtris. "Vào cuối ngày, và đây là một sai lầm mà tất cả chúng tôi – những người sáng lập hoặc doanh nhân đều mắc phải, đó không phải là công ty của chúng tôi, cho dù chúng tôi là những người sáng lập. Đó không phải là công ty của nhà đầu tư mạo hiểm, cũng không phải là của ban quản lý. Đó là một công ty mà chúng tôi muốn thành công cho dù bất cứ điều gì xảy ra. Ví dụ, tôi muốn luôn tìm một người tốt hơn tôi để thay thế tôi cho dù tôi làm bất cứ điều gì. Vì vậy, tôi chỉ thuê một COO, người giỏi hơn tôi để điều hành Sirtris."

Reid Hoffman ở LinkedIn có trải nghiệm tương tự. Mặc dù anh là CEO sáng lập trong suốt những năm đầu tiên, Reid đã giúp tuyển dụng một CEO để điều hành các hoạt động hàng ngày khi công ty mở rộng về quy mô. Với một CEO mới thay việc điều hành, Reid có thể tập trung vào chiến lược và tầm nhìn, để cho người khác tập trung vào việc xây dựng bộ máy

hoạt động. Xây dựng xung quanh mình bằng sự giúp đỡ hợp lý là một kỹ năng quan trọng dành cho các doanh nhân, những người muốn quy mô kinh doanh của họ vượt ra ngoài khả năng và những nỗ lực cá nhân của họ.

QUẢN TRỊ NGƯỢC

Gail Goodman, CEO của Constant Contact, có rất nhiều kinh nghiệm quản lý Ban Giám đốc.

"Điều quan trọng nhất cần làm với một Ban Giám đốc là liên tục cập nhật về tình hình kinh doanh cho họ," Gail nói. "Tin tốt và tin xấu. Liên tục tập trung vào những tin này trong những mốc quan trọng tiếp theo và các số liệu đơn giản chứng minh thành công ở mỗi cột mốc. Trong công ty của chúng tôi, đó là số lần thử nghiệm được thực hiện thành công. Tỷ lệ chuyển đổi các thử nghiệm này thành chi phí là bao nhiêu? Tỷ lệ hao mòn là bao nhiêu? Tỷ lệ duy trì là gì? Chúng tôi muốn thực sự rõ ràng về những gì có tác dụng và những gì không, sau đó xin tư vấn và lắng nghe."

Và điều đó cũng tạo ra một nhược điểm của việc đề nghị giúp đỡ. Ban Giám đốc – với các chuyên gia, những người thẳng thắn, và những đội trưởng cổ động – sẽ đưa ra nhiều lời khuyên, một số trong đó có thể mâu thuẫn nhau, nhưng chủ yếu chúng có thể rất hữu ích cho bạn. "Đó là một chút bí mật của các Ban Giám đốc," Gail nói với tôi. "Họ làm bạn bù đầu với hàng loạt các ý tưởng. Họ sẽ có hàng triệu ý tưởng và họ tuôn chúng ra ồ ạt. Đôi khi họ sẽ nổi điên nếu bạn không làm theo tất cả những gì họ nói. Để giải quyết vấn đề đó bạn cần cân đối tần suất giao tiếp với Ban Giám đốc. Vì vậy, khi thực hiện các cuộc họp Ban Giám đốc sáu tuần một lần, tôi sẽ nói chuyện với mỗi Giám đốc giữa hai cuộc họp liền nhau. Họ luôn biết chính xác những gì đang xảy ra, những gì được thực hiện, những gì không được thực hiện, các ý tưởng nào tôi đang theo đuổi còn những ý tưởng nào không. Tôi đã rất trung thực với họ."

"Không có bí mật. Không gây bất ngờ," Dave Balter giải thích. "Tôi được nghe mọi chuyện đầu tiên với tư cách CEO. Nếu có điều gì không được tốt sắp diễn ra trong cuộc họp,

hãy gọi và thông báo sớm cho các giám đốc. ‘Đây là những gì đang xảy ra, giải thích lý do tại sao. Tôi muốn anh cân nhắc vấn đề đó. Hãy giúp tôi.’ Vì vậy, khi chúng ta bước vào cuộc họp, họ không nói rằng, “Chuyện gì xảy ra thế?”

Gail đã thông báo trước tin tức cho mỗi giám đốc trước cuộc họp Ban Giám đốc để họ có thời gian phản hồi trước cuộc họp, và cảnh báo trước cho họ về bất cứ vấn đề gì liên quan đến họ. “Tôi muốn họ biết chính xác những gì họ sẽ nghe thấy trong cuộc họp. Khi đến cuộc họp, mọi người đã được thông báo và chúng tôi thực sự có thể nhận biết được trọng tâm của vấn đề.”

Quy tắc “Không gây ngạc nhiên” được áp dụng cho những thay đổi trong quản lý cũng như các số liệu hiệu suất. “Ban Giám đốc sẽ mất đi sự tự tin vào một số thành viên trong nhóm ở các thời điểm khác nhau,” Gail nói với tôi. “Vì vậy, tôi rất rõ ràng khi nói rằng, ‘Tôi thấy những điểm yếu tương tự. Nhưng đó là những gì họ làm. Và tôi sẽ đưa ra quyết định về người này vào đúng thời điểm.’ Anh không thể đánh lừa họ. Nếu anh gặp một CEO có những điểm yếu và cố gắng phủ nhận nó, thì điều đó sẽ làm giảm sự tự tin của Ban Giám đốc, khiến họ nghĩ rằng anh không đưa ra đánh giá phù hợp với họ. Vì vậy, anh phải trung thực, nhưng cũng phải làm những điều đúng đắn cho mình và doanh nghiệp. Tôi muốn nói, ‘tôi chia sẻ mối quan tâm của anh. Tuy nhiên, bây giờ, đây là nhiệm vụ của người này. Tôi cần cô ấy. Anh không muốn tôi thực hiện việc chuyển giao vai trò đó khi vấn đề cấp bách hơn này cần sự chú ý của tôi, phải không?’”

Hình thức quản lý của các giám đốc này đặc biệt quan trọng trong vài cuộc họp đầu tiên của Ban Giám đốc, bởi các giám đốc cũng đang cố gắng thực hiện vai trò của bản thân và làm thế nào để chúng có hiệu quả nhất. Như Gail nói: “Ngay từ đầu, hành vi tranh giành quyền lực có thể ngang bằng nhau. Mỗi giám đốc đều chứng minh họ có tầm nhìn. Bằng cách chuẩn bị kỹ lưỡng, chúng tôi có thể giải quyết vấn đề nhanh hơn. Vì vậy, tôi sẽ nói rằng bạn không thể đầu tư quá nhiều vào Ban Giám đốc. Trong những ngày đầu, tôi ước tính

đã dành 15 đến 20% thời gian quản lý Ban Giám đốc – tìm kiếm lời khuyên của họ, chuẩn bị cho các cuộc họp và theo dõi các hành động chi tiết. Tôi cần điều đó. Bởi tôi cần tiền của họ.”

Mỗi giám đốc đều đóng vai trò quan trọng như một cá nhân, và nói chung, Ban Giám đốc có thể rất hữu ích nhưng cũng có thể gây bất lợi. Các doanh nhân giỏi thường đưa ra nhiều cân nhắc và sự chú ý đến những vai trò này, biết cách khai thác tài năng của họ để đạt được những kết quả tốt nhất cho công ty.

VŨ ĐIỆU ĐIỀU HÀNH – BUỔI ĐỒNG DIỄN

Các công ty mới khởi nghiệp thành công nhất hoạt động giống như những buổi đồng diễn. “Chúng tôi phối hợp với nhau nhịp nhàng. Chúng tôi không muốn trình diễn sau nhau. Chúng tôi muốn nhau đều trông thật đẹp. Chúng tôi muốn thực hiện một chương trình thực sự tuyệt vời.”

Fred Wilson của Union Square Ventures có quan điểm rất thú vị về mối quan hệ giữa doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm. “Tôi nghĩ rằng các nhà đầu tư mạo hiểm, đầu tiên và quan trọng nhất, cần phải cảm thấy công việc của họ là giúp các doanh nhân thành công. Vì vậy, tôi nghĩ đầu tư mạo hiểm là ngành dịch vụ. Doanh nhân là khách hàng của bạn. Đó là một mối quan hệ lạ lùng bởi doanh nhân không làm vậy, mặc dù thực sự họ đang trả tiền cho bạn. Tuy nhiên, họ hoàn toàn không thể sa thải bạn. Thực tế, bạn có thể sai thải họ. Vì vậy, đó là các mối quan hệ dịch vụ kỳ lạ nhất mà một người có thể có.”

“Mỗi vòng gọi vốn đều là một tranh cãi mà bạn cố gắng cân nhắc về tình hình hoạt động lâu dài của công ty,” Christoph Westphal của Sirtris đã nói với tôi như vậy. “Có những lợi ích được chia sẻ giữa những người chơi. Ban quản lý, thành viên tự do trong Ban Giám đốc, nhà đầu tư thiên thần và các nhà đầu tư mạo hiểm. Rất nhiều doanh nhân hiểu sai về nó. Họ nghĩ, ‘Những nhà đầu tư đang cố gắng trục lợi.’ Nhưng, không, họ có việc để làm. Họ đang cố gắng kiếm tiền, bởi họ thực sự cần kiếm tiền để hợp lý hóa việc này. Mọi người đều

cùng hội cùng thuyền. Có nhiều loại lợi ích khác nhau. Nhưng trên con đường đạt đến thành công như là một công ty thu về lợi nhuận, những người hiểu việc tất cả mọi người đều tham gia vào cuộc hành trình này cùng nhau sẽ là những người hiểu rằng các ưu tiên bao giờ cũng liên kết chặt chẽ với nhau.

"Tầm quan trọng của cách tiếp cận tập thể rất quan trọng đối với việc thống nhất và lãnh đạo một đội ngũ quản lý như Ban Giám đốc. Các doanh nhân muốn thành công phải giỏi trong việc tuyển chọn các thành viên, chỉ đạo một cách hài hòa và phối hợp ăn ý với nhau.

6. GIẢI ĐỘC ĐẮC: THOÁI VỐN THÀNH CÔNG

Một cuốn sách về cách thành lập các công ty mới sẽ không hoàn hảo nếu thiếu cuộc thảo luận về cách thoái vốn thành công hay cách thu về tiền mặt nhanh nhất. Đối với các nhà đầu tư mạo hiểm, thoái vốn là một phần quen thuộc trong công việc. Bạn đầu tư tiền của các cổ đông góp vốn và hy vọng chúng sẽ sinh lời sau một vài năm. Hồ sơ của một vụ đầu tư vào một công ty khởi nghiệp khá độc đáo. Hầu hết các phương tiện đầu tư khác tương đối lỏng lẻo: Nhà đầu tư có thể bán cổ phần hoặc cổ phiếu của họ bất cứ lúc nào. Tuy nhiên, các quy định đầu tư vào một công ty mới thành lập rất, rất chặt chẽ. Đối với nhà đầu tư mạo hiểm, đầu tư vào các công ty còn non trẻ có cảm giác hơi giống như bài hát *Khách sạn California* của ban nhạc *The Eagles*: “Bạn có thể trả phòng bất cứ lúc nào bạn muốn, nhưng không bao giờ bạn có thể rời đi.” Có lúc, các nhà đầu tư mạo hiểm cần rời đi.

Đối với doanh nhân, thoái vốn giống như một chiếc tàu lượn đầy cảm xúc. Họ đang bán “con” của chính họ. Họ có thể mãi mãi thay đổi phong cách sống và thành công trong việc mang lại tương lai tươi sáng hơn cho gia đình. Hoặc họ có thể bỏ lỡ một ô cửa sổ nhỏ với cơ hội thoái vốn lớn hơn.

Các nhà đầu tư mạo hiểm thường nhận được khoản vốn đầu tư của họ bằng cách bán cổ phần của theo một trong hai cách: Phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO) hoặc bán công ty cho một công ty khác hay một nhóm các nhà đầu tư khác – để nhận về tiền mặt hoặc cổ phần.

Trong khi IPO thu hút được rất nhiều sự quan tâm từ báo giới (và trí tưởng tượng của nhà đầu tư), nhưng phương thức này ít phổ biến hơn. Mỗi năm, khoảng 1.000đến 1.500 công ty mới nhận được tài trợ từ các nhà đầu tư mạo hiểm, nhưng chỉ có 2-3% trong số đó IPO thành công. Những yêu cầu cho một công ty IPO đòi hỏi rất nhiều thủ tục. Công ty phải có doanh thu dự đoán (thường là khoảng 50 triệu đô-la doanh

thu hàng năm, đôi khi, phải là 100 triệu đô-la), lợi nhuận gia tăng, các hệ thống và quy trình phát triển cho phép nó tuân thủ được Đạo luật Sarbanes-Oxley và các quy định pháp lý có liên quan được SEC xác nhận. Theo NVCA, các công ty mới khởi nghiệp được hỗ trợ bởi vốn đầu tư mạo hiểm được IPO thường có khoảng 10 năm hoạt động. Đạt được cột mốc tài chính quan trọng này và thành công "chỉ qua một đêm" là một hiện tượng rất hiếm trong thế giới khởi nghiệp. Ở công ty cũ của tôi, Open Market, chúng tôi đã may mắn khi IPO trong thời kỳ hoàng kim của thị trường vào năm 1996. Việc đó có vẻ khá dễ dàng đối với tôi. Công ty chỉ mới hoạt động được hai năm và không có các quy trình kinh doanh có hệ thống, ít khách hàng, doanh thu hạn chế và công nghệ còn mới. Tại bữa tiệc IPO của chúng tôi, một trong những nhà đầu tư lão làng khôn ngoan đã đặt tay lên vai tôi và cười. "Jeff," ông ta nói, "chắc anh bạn không biết việc này hiếm có thế nào và chúng ta may mắn ra sao. Một điều không tưởng đã xảy ra." Ông ta đã đúng. 13 năm sau, tôi vẫn chưa thể tham dự một bữa tiệc IPO nào nữa.

Ngay cả khi một công ty phát hành cổ phiếu ra công chúng thành công, thì IPO thường không mang lại lợi nhuận tối đa cho doanh nhân – điều đó không đồng nghĩa với một lối ra ngay lập tức cho họ hoặc thậm chí đó là một "sự kiện thanh khoản" lớn. Thay vì đó, IPO thường mang lại những thách thức và sự căng thẳng mới. Đột nhiên, các doanh nhân phải có trách nhiệm với các thành viên trong đội ngũ ngoài Ban Giám đốc. Đặc biệt, các cổ đông góp vốn của các công ty đại chúng có thể còn khó khăn hơn cả các nhà đầu tư mạo hiểm khó khăn nhất. Và cũng có những hạn chế nặng nề liên quan đến việc bán cổ phần của bạn với tư cách một người trong công ty hoặc một lãnh đạo.

Ví dụ, tôi nhớ rằng khi tôi thực hiện một bài thuyết trình trong vai trò Phó Giám đốc Marketing ở sự kiện đầu tiên chúng tôi tổ chức cho các nhà đầu tư chỉ sau khi chúng tôi phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng tại Open Market. Một cổ đông đã đứng dậy và hỏi: "Nếu công ty của anh đang

hoạt động rất tốt, triển vọng rất hứa hẹn, anh có thể lý giải cho chúng tôi biết lý do tại sao CEO của công ty lại bán 10 nghìn cổ phiếu vào tuần trước không?" Thôi chết! Các doanh nhân nên nhận thức được rằng một khi công ty phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng, thì thông tin này được công bố công khai và dễ dàng tìm thấy trên Internet. Trong một cuộc họp các nhà đầu tư khác, sau bài phát biểu đến phần đông khán giả, tôi có một cuộc chất vấn ngắn "riêng tư". Tối hôm đó, tôi bay về nhà và thấy một bản ghi chép cuộc chất vấn đó được đăng công khai trên mục tin vắn của Yahoo!. Sau hai trải nghiệm nhớ đời này, tôi đã tự nhủ: Đừng bao giờ trở thành một CEO của một công ty đại chúng. Nó không hề hấp dẫn như vẻ bề ngoài.

CÂN NHẮC THOÁI VỐN: AI, CÁI GÌ, KHI NÀO VÀ BẰNG CÁCH NÀO

Lúc này chúng ta hãy tạm thời đặt kịch bản IPO sang một bên (Tôi sẽ quay lại vấn đề này sau và chia sẻ các nghiên cứu tình huống của Gail Goodman tại Constant Contact và Christoph Westphal tại Sirtris cùng với những IPO thành công của họ). Thay vào đó, hãy tập trung vào các cơ chế chính để giành được giải độc đắc: Bán thành công công ty của bạn cho một công ty khác.

Làm thế nào để bán công ty là một quy trình kết hợp phức tạp của rất nhiều những cân nhắc và xem xét. Rất nhiều doanh nhân giàu kinh nghiệm sẽ cho bạn biết họ nghĩ đến cơ hội thoái vốn ngay từ khi đầu tư. Trong thực tế, "chiến lược lối thoát" là một trong những cân nhắc chính mà các nhà đầu tư mạo hiểm phân tích trước khi họ đầu tư vào một công ty mới thành lập. Doanh nhân và nhà đầu tư nên suy nghĩ và cân nhắc các chiến lược lối thoát thích hợp khác nhau ngay từ đầu quá trình: "Nếu chúng ta xây dựng công ty này, ai là người muốn mua nó?" Với những người mua được định hình trong tâm trí, doanh nhân nên nỗ lực lọt vào tầm nhìn của các giám đốc của những nhà thu mua tiềm năng càng sớm càng tốt. Hoặc thông qua quan hệ đối tác phát triển kinh doanh, khách hàng hợp tác, những lần cạnh

tranh thành công, hoặc chỉ đơn giản là tham gia vào các hội nghị ngành công nghiệp để nhận biết được những người, một ngày nào đó, có thể mua công ty của bạn để cho họ biết bạn là một thành phần quan trọng và tìm ra cách thoái vốn thành công.

Cuộc hội thoại quan trọng khác cần có với nhà đầu tư mạo hiểm của bạn ngay từ khi bắt đầu cấp vốn đó là những mong đợi của họ đối với khả năng thoái vốn. Lý tưởng nhất, đây là cuộc trò chuyện mà bạn phải có với họ trước cả khi họ đầu tư. Có phải họ tìm kiếm lợi nhuận gấp 5 hoặc 10 lần vốn đầu tư ban đầu? Họ sẽ bán ra ở mức 100 triệu đô-la? Một tỷ đô-la? Hoặc trong trường hợp Twitter của Jack Dorsey hay LinkedIn của Reid Hoffman, họ sẽ đợi cho đến khi gần đạt được mức 10 tỷ đô-la? Cuộc đối thoại về những con số và những kỳ vọng cần tiếp tục trong suốt vòng đời của công ty. Sau gần như tất cả các cuộc họp Ban Giám đốc, nhiều nhà đầu tư mạo hiểm ra về với một con số ám ảnh trong đầu về mức giá họ sẽ bán công ty ngay hôm nay và con số trong một vài năm tới. Những con số và suy nghĩ liên quan đến chúng nên được thảo luận cởi mở và công khai bởi các bên trong bất cứ cuộc thảo luận nào.

Bán công ty vào thời điểm nào có thể là câu hỏi khó khăn nhất mà các doanh nhân phải đối mặt. Không có câu trả lời dễ dàng nào vì nó phụ thuộc quá nhiều vào lợi ích cá nhân của mỗi doanh nhân và tình trạng của doanh nghiệp. Dưới đây là 5 lưu ý giúp hình thành nên khung quyết định:

1. Bạn vẫn muốn điều hành doanh nghiệp? Bạn vẫn cảm thấy rằng mình còn điều gì đó cần chứng minh hay đã cảm thấy mệt mỏi và kiệt sức?
2. Bạn vẫn vô cùng tin tưởng vào tiềm năng của doanh nghiệp? Bạn có cảm giác rõ ràng rằng những quan điểm chủ chốt vẫn còn đón đợi bạn?
3. Lời đề nghị mua lại là bao nhiêu khi so sánh với một năm hoặc hai năm kể từ thời điểm này nếu công ty thực hiện thành công các kế hoạch và đạt được những con số mục tiêu? Giá trị tiềm năng của công ty trong một hoặc hai năm

nếu nó không hoàn thành kế hoạch khoảng 30%? Làm thế nào bạn có thể đánh giá được xác suất của con đường đó và tính toán được giá trị kỳ vọng của việc giữ nguyên tình hình hoạt động trong một vài năm nữa so với việc đồng ý bán ngay lập tức?

4. Liệu doanh nghiệp có cần thêm vốn, và nếu vậy, vốn bổ sung có thể được gọi thêm dễ dàng ở một mức giá hợp lý (và do đó giảm không quá thấp)?

5. Những người xung quanh bạn (ví dụ, đội ngũ quản lý, nhà đầu tư mạo hiểm, gia đình bạn) muốn bạn bán ra hay liệu họ có khuyến khích bạn tiếp tục giữ công ty?

Fred Wilson của Union Square Ventures hiểu rõ sự căng thẳng này khi chúng tôi nói về một công ty mới khởi nghiệp mà anh đầu tư, nơi những doanh nhân giàu kinh nghiệm, khôn ngoan và lão làng đã chọn việc bán công ty đi. “Những người sáng lập công ty đã chấp nhận lời đề nghị hàng trăm triệu đô-la, tương ứng với hàng chục triệu đô-la cho mỗi người. Tôi có thể thấy điều đó trong mắt họ. Những người vợ của họ đã nói, ‘nhận tiền’. Tôi hoàn toàn tôn trọng điều đó. Họ đã có vợ con, tài sản và cuộc sống. Số tiền đó đủ trang trải cho tất cả bọn họ cho dù họ không muốn làm việc nữa. Tôi nghĩ, đó là những gì đã xảy ra, khi bạn bước sang tuổi 30 hoặc thậm chí 40. Tôi nghĩ rằng đôi khi, thật khó để bỏ qua sự thận trọng hoặc chắc chắn để đảm bảo cuộc sống.” Quả thực là vậy!

Sự căng thẳng giữa việc bán sớm và “tiếp tục đồng hành cùng công ty” luôn thường trực và tất cả các doanh nhân thành công đều phải đối mặt. Một mặt, cá nhân tôi thích làm việc với các doanh nhân đã kiếm được một khoản tiền kha khá (điểm ngọt vào khoảng 2 đến 5 triệu đô-la), một sự đề phòng để cảm thấy an toàn khi chấp nhận những rủi ro lớn hơn, nhưng không quá lớn để họ mất cần câu cơm và phải bỏ đi. Mặt khác, có rất nhiều câu chuyện về các doanh nhân, những người đã không bán công ty đúng thời điểm và chỉ nhận được một phần nhỏ so với những gì đáng lẽ họ có thể nhận được. Tìm thời điểm thích hợp để bán công ty là

quá trình đòi hỏi sự tinh tế với nhiều yếu tố tình cảm hợp lý liên quan, như được thể hiện trong tình huống tiếp theo.

Một tình huống nghiên cứu về việc tìm đúng thời điểm bán ra

Tôi đã nói ngay từ phần đầu của câu chuyện về Brontes ở chương 3 – về cách Eric Paley và Micah Rosenbloom hợp tác với các nhà nghiên cứu MIT để thương mại hóa một hệ thống hình ảnh hóa cho các ứng dụng nha khoa, đặc biệt để thay thế cho những ấn tượng lộn xộn của những khách hàng yêu cầu làm răng giả.

Cơ hội thoái vốn của Eric đầy ắp những sự chuyển đổi về chiến lược và đảo ngược vận mệnh. Câu chuyện này hơi phức tạp một chút (hoặc phong phú, tùy thuộc vào cách bạn nhìn nhận) bởi thực tế, tôi là thành viên trong Ban Giám đốc Brontes tại thời điểm đó vì vậy tôi sẽ kể lại câu chuyện dựa trên cả hai quan điểm: của tôi và của Eric.

Đến giữa năm 2006, công ty đã sẵn sàng chuyển sang giai đoạn tiếp theo. Nhóm nghiên cứu đã dành hai năm để nghiên cứu công nghệ và ứng dụng này, một quá trình thể hiện những nỗ lực hết mình của tất cả những người có liên quan. Sau khi tìm ra một số trở ngại, đã đến lúc họ chuyển sang giai đoạn thương mại hóa, cùng với các nỗ lực bán hàng và tiếp thị. Bên cạnh đó, việc xây dựng hoạt động sản xuất và tuyển dụng một đội ngũ bán hàng sẽ là một nỗ lực đắt giá. Eric và Micah tính toán rằng chúng tôi sẽ cần thêm 15 triệu đô-la để hoàn thành sản phẩm cuối cùng và sau đó thêm 20 triệu đô-la nữa để hoà vốn. Trong khi đó, công ty đã hết sạch tiền, đã dùng gần như tất cả 10 triệu đô-la vốn gọi được cho đến thời điểm đó. Chúng tôi cần tiền nhanh nhất có thể.

Tình hình này đã khiến chúng tôi rất khó chịu, đặc biệt là Eric. Trong các cuộc thảo luận của chúng tôi, anh biết rằng tôi và các nhà đầu tư khác đã do dự để tiếp tục tài trợ cho công ty dựa trên lượng lớn vốn bổ sung cần thiết nhằm đạt được điểm hoà vốn. Thậm chí, ngay cả khi làm vậy, thì bằng cách nào chúng tôi thỏa thuận được giá? Công nghệ có vẻ

có tiềm năng và rất hứa hẹn. Tuy nhiên, nhóm nghiên cứu thường xuyên không hoàn thành các mốc phát triển quan trọng và còn phải nỗ lực rất nhiều. “Vâng, chúng tôi có nhiệm vụ chứng minh rằng chúng tôi có thể thực sự đưa ra một thứ gì đó vào cuối năm 2005,” Eric nói. “Chúng tôi đã có một thiết bị phiên bản beta vào tháng 12. Nhưng nó không hoạt động. Trong cả một tuần không có biến chuyển gì, chúng tôi phải thốt lên rằng, ‘Ôi Chúa ơi!’ Chúng tôi đã dành hơn một năm cố gắng đi đến được thời điểm này, và bắt đầu cảm thấy chúng tôi không bao giờ có thể thành công được. Nhưng cuối cùng, chúng tôi đã khiến phiên bản beta hoạt động và trình nó lên Ban Giám đốc. Họ hài lòng khi thấy sản phẩm, nhưng tất cả họ đều quan tâm xem sản phẩm đó đi được đến đâu và có thể đưa vào sử dụng trong phòng khám được không.”

Với một số rào cản kỹ thuật lớn đằng sau đó, công ty cảm thấy như thể tình hình đang bị cuốn đi. Eric tin rằng giá trị của công ty đã gia tăng đáng kể từ các vòng tài trợ ban đầu, phần lớn do các thông tin phản hồi tích cực mà công nghệ Brontes có được tại Hội nghị Chicago Nha khoa Mid-Winter vào tháng 2 năm 2006, một trong những hội nghị nha khoa lớn nhất ở Hoa Kỳ. “Họ nói rằng công nghệ đó có thể thực thi được và tối nay chúng tôi sẽ thấy”, Chủ tịch của một phòng thí nghiệm nha khoa lớn, người đã được cho xem sản phẩm, đã nói như vậy. Eric trở về từ Chicago và rất phấn khởi đồng thời nói với chúng tôi rằng giá trị của doanh nghiệp đã tăng vọt. Mặc dù đồng ý, nhưng chúng tôi vẫn chưa chắc chắn liệu điều đó có đủ để thu hút đầu tư từ một người bên ngoài nếu họ không biết công ty phải tham gia cuộc hành trình này bao lâu nữa.

Không lâu sau triển lãm Chicago, Eric và tôi đã cùng nhau ăn tối ở Harvard Square, tại Cambridge, để nói về hiện trạng của công ty. “Đó là một bữa tối khó chịu khủng khiếp,” Eric nhăn nhó nhớ lại. Lúc đó, tôi đã nói với anh rằng các nhà đầu tư lo lắng vì không có đủ vốn để đầu tư cho công ty. Điều đó nói lên rằng, chúng tôi sẽ đầu tư thêm một chút tiền

vào công ty, nhưng Eric không hài lòng với mức giá mà chúng tôi cảm thấy khá công bằng. Bạn có thể tưởng tượng sự căng thẳng lúc đó: Eric là CEO, nhẵn túi, đến gặp Ban Giám đốc – quản lý anh và có quyền sa thải anh – và thể hiện thái độ rất gay gắt trong việc đàm phán giá cả cũng như các điều khoản để gọi thêm vốn.

Sau bữa tối đó, Eric tiếp tục suy nghĩ về việc làm thế nào để chứng minh giá trị của công ty đối với chúng tôi và các nhà đầu tư bên ngoài tiềm năng. "Tôi biết tất cả những người mua tiềm năng quan trọng trong ngành công nghiệp. Nếu một trong số họ trả 30 triệu đô-la cho công ty, điều đó sẽ thể hiện rằng giá trị của công ty được đánh giá cao. Tôi nghĩ chúng ta đã có một cơ hội nhận được một lời đề nghị thực sự. Tôi đã nói với anh rằng, tôi nghĩ chúng ta có thể nhận được khoảng 60 triệu đô-la trong năm tới. Và anh đã ngỡ ngàng khi tôi nói vậy."

Eric chứng minh được giá trị của công ty bằng những mối quan tâm của anh đến khả năng xử lý được công việc. Từ trước khi chúng tôi đầu tư vào Brontes, Eric và tôi thảo luận về khả năng chúng tôi sẽ tuyển dụng một CEO có kinh nghiệm marketing và bán hàng. Ý định đó của chúng tôi khiến Eric rất khó chịu. Eric thừa nhận, "Tôi có sự bất an và bản ngã của một CEO đầu tiên, luôn có cảm giác bị sa thải sau bất kỳ cuộc họp Ban Giám đốc nào. Và suy nghĩ, 'Khi nào họ đưa đến một gã nào đó mà tôi ghét cay ghét đắng để điều hành công ty?'"

Đối với Eric, đó dường như là thời điểm làm-hoặc-chết. Anh đã tham gia vào vũ điệu người ra kẻ vào trong khi cố gắng phát triển công ty. Nỗi ám ảnh hết tiền mặt và sắp sửa bị thay thế đã khiến anh gần như phát điên. "Tôi phát hiện ra rằng nếu một CEO mới xuất hiện, cho dù có bất cứ vấn đề gì, anh ta sẽ nhận được vốn chủ sở hữu lớn," Eric nói. "Tôi đã rất sợ hãi khi nghĩ đến khả năng mình sẽ bị thất sủng và cách CEO mới không thực sự quan tâm nhiều đến các cổ đông trước đó. Nếu tôi thực sự bị thay thế, tôi hầu như không có sự đảm bảo nào. Vì vậy, tôi muốn có được sự định

giá và các điều khoản tốt nhất mà tôi có thể làm cho bản thân cũng như các cổ đông thường.”

May mắn thay, chúng tôi đã có một mối quan hệ rất cởi mở và các doanh nhân cùng Ban Giám đốc tin tưởng lẫn nhau. Mặc dù chúng tôi phải đối mặt với những vấn đề rất khó khăn, nhưng đã được hướng dẫn về cách làm việc với họ.

“Tôi biết các thành viên Ban Giám đốc sẽ không gây khó dễ cho tôi và công ty,” Eric nói. “Họ không nhất thiết phải làm tất cả mọi thứ mà họ có thể để tối đa hóa lợi ích quyền sở hữu cá nhân của tôi trong công ty, nhưng họ chắc chắn sẽ không bao giờ phá hoại công ty. Chúng tôi đã có được một thỏa thuận mà họ đặt tôi vào vị trí khá vững chắc trong quá trình gọi vốn. Tôi có thể ra ngoài và nói rằng, ‘Các nhà đầu tư vòng trong muốn tham gia vào vòng này, nhưng phải có một mức giá. Nếu vượt quá mức giá này, họ sẽ để một người ngoài tham gia vào. Nếu không, các nhà đầu tư vòng trong sẽ đơn giản tiếp tục thực hiện vòng đầu tư tiếp theo.”

Để có được sự định giá cao nhất có thể, Eric nghĩ rằng không chỉ cần trao đổi với các nhà đầu tư mạo hiểm bên ngoài mà còn cả với các đối tác chiến lược tiềm năng – đó là, các công ty lớn hoạt động trong ngành công nghiệp nha khoa. “Tôi đã có ý tưởng rằng một đối tác chiến lược có thể trả giá cao nhất,” Eric nói. “Nó sẽ mang lại cho chúng tôi một tầm nhìn sâu sắc hơn về việc có nên để một người mua bên ngoài tham gia vào giai đoạn này không. Các bên hứng thú ra sao? Họ thực sự đang ở đâu? Vì vậy, chúng tôi đã đến ba công ty mà chúng tôi biết trong ngành công nghiệp. Tất cả họ đều có hứng thú tham gia.

“Vì vậy, Eric đã tiếp cận một số các tổ chức đầu tư mạo hiểm cũng như ba người chơi trong ngành công nghiệp này, bao gồm cả người mua tiềm năng, 3M. “Khi bản điều khoản đầu tư bên ngoài được đưa ra thì thật đáng thất vọng,” Eric than vãn. “Mọi người dành rất nhiều thời gian thẩm định và sau đó biết được rằng đó là một vụ trả giả không xứng đáng. Họ đưa ra các điều khoản mà các nhà đầu tư nội bộ của chúng tôi có thể phù hợp hơn hoặc đánh bại họ.”

Tôi đã có những cảm xúc lẫn lộn khi thấy những đề nghị này từ các nhà đầu tư tiềm năng khác. Một mặt, họ xác nhận mối quan tâm của chúng tôi đối với công ty cũng như quan điểm của chúng tôi về mức giá cả thích hợp cho vòng gọi vốn tiếp theo. Mặt khác, những lời đề nghị ở mức giá thấp có nghĩa là chúng tôi bị mắc kẹt với việc tiếp tục gọi vốn cho công ty mà không có sự giúp đỡ bổ sung cho vài năm tới. Mặc dù vậy, những lời đề nghị chiến lược từ những người chơi trong ngành thực sự rất tốt. Thậm chí tốt hơn chúng tôi hy vọng. Cuối cùng, chúng tôi đã có được một mức giá tốt cho vòng gọi vốn tiếp theo từ một nhà đầu tư mạng lưới trong ngành. Chúng tôi sẽ trở lại gặp các đối tác chiến lược khác và nói: "Chúng tôi đã gọi vốn thành công."

Nhưng họ đã không bỏ cuộc. "Một trong những nhà đầu tư khác nói rằng, 'Không, không. Chúng tôi sẽ đến gặp anh,'" Eric kể lại. "Chúng tôi ăn tối cùng nhau và họ nói rằng, 'Chúng tôi có thể làm gì để thuyết phục anh? Chúng tôi sẽ đưa ra mức giá cao hơn.' Tôi nói, 'Chúng ta hãy thẳng thắn với nhau. Không phải vì anh là ai, mà khiến việc nhận lời đề nghị đầu tư từ anh sẽ đảm bảo cho công ty chúng tôi về lâu dài. Với các nhà đầu tư khác mà chúng tôi lựa chọn, đó không phải là vấn đề. Vì vậy, dù các anh đưa ra mức giá nào đi chăng nữa, chúng tôi cũng không thể nhận đầu tư từ các anh. Cách duy nhất để anh bước chân vào công ty đó là các anh thực sự muốn mua nó. Và chúng tôi không thấy điều đó khả thi bởi đó sẽ là một khoản tiền vô lý vì chúng tôi chưa hề tạo ra doanh thu."

Eric đã khéo léo thực hiện cuộc chơi đàm phán, và may mắn cho anh cũng như chúng tôi, cuộc chơi vẫn chưa kết thúc. Không có gì thúc đẩy một nhà mua tiềm năng bằng việc từ chối, đặc biệt là khi bạn từ chối do có nhiều sự thay thế cạnh tranh khác. Tạo ra sự khan hiếm là một trong những công cụ mạnh mẽ nhất trong đàm phán thoái vốn.

Vì vậy, nhà đầu tư thứ hai đã đến gặp Ban Giám đốc và gọi cho Eric vào tuần sau đó. Họ nói với Eric rằng, "Chúng tôi muốn đưa ra đề nghị mua lại công ty, nhưng chúng tôi vẫn

chưa biết mức giá sẽ là bao nhiêu. Chúng tôi đang cố gắng đưa ra một con số. Các anh nghĩ nó sẽ là bao nhiêu?”
Một động thái cổ điển. Người mua tiềm năng không muốn đưa ra một con số bởi nếu nó cao hơn mức người bán mong muốn, sẽ không có cách nào để hạ thấp nó xuống. Tuy nhiên, nếu họ đưa ra một mức giá thấp hơn, họ luôn có thể tăng dần mức giá đề nghị lên. Mặc dù vậy, người bán cũng không muốn đưa ra một mức giá cụ thể. “Bạn không muốn đưa ra một con số thấp vì bạn có thể bán rẻ chính mình,” Eric nói. “Nhưng bạn cũng không đánh giá nó quá cao nên họ nói rằng, ‘Lạy Chúa tôi! Điều đó thật khó xử. Chúng tôi chẳng biết làm thế nào.”
Với vòng cấp vốn chuỗi B đã được cam kết, Eric đã có một sự thay thế đáng tin cậy để bán công ty. Anh ấy đã có thể nói với nhà thầu rằng, “Chúng tôi sẽ nói cho các anh biết những con số về kế hoạch gọi vốn đã được chuẩn bị của chúng tôi. Chúng tôi sẽ không bán ít hơn mức giá mà các nhà đầu tư hiện tại định giá công ty, khoảng 75 triệu đô-la. Nếu anh thấy mức giá đó phù hợp, chúng ta hãy thảo luận. Nếu không, chúng ta sẽ tạm dừng trao đổi ở đây.”
Lời đề nghị đầu tiên là 55 triệu đô-la – còn lâu mới đạt đến mức giá mà Eric mong muốn. Nhưng Eric và Micah đã đưa ra đề nghị đó để mỗi công ty mà họ đã trình chiếu “bộ phim” Brontes 3D trong hơn hai năm qua thấy được. Các công ty này hiểu rõ rằng họ không thoải mái với ý tưởng rằng một đối thủ cạnh tranh có thể sở hữu công ty. Khi bốn nhà đầu tư bổ sung xuất hiện, nó đã trở thành một cuộc đấu giá, và thỏa thuận cuối cùng dừng ở mức 95 triệu đô-la. “Đó là mức giá cuối cùng bởi Ban Giám đốc cho phép đội ngũ quản lý lựa chọn người mua,” Eric nói. “Việc bán công ty không chỉ dựa vào giá cả. Chúng tôi đã chọn người mua phù hợp và có thể thúc đẩy họ đưa ra mức giá hợp lý. Liệu số tiền đó vẫn nằm nguyên trên bàn đàm phán? Chúng tôi sẽ không bao giờ biết được. Có lẽ số tiền sẽ vẫn nguyên ở đó. Nhưng bạn đang phải đối phó với nguy cơ đi ngược lại lợi nhuận. Nếu chúng ta đưa ra mức giá cao hơn, các nhà đầu tư khác có

thể đã rời bàn đàm phán. Và bạn sẽ bắt đầu mất động lực đàm phán. Cuộc đàm phán có thể nhanh chóng kết thúc mà không mang lại kết quả gì.”

Kết thúc của câu chuyện làm hài lòng tất cả mọi người. Mặc dù Brontes vẫn không hoàn thành sản phẩm hoặc có được doanh thu, nhưng 3M vẫn rất vui vẻ khi là người thắng thầu bởi việc mua lại này cho phép công ty độc quyền sở hữu một sản phẩm cực kỳ sáng tạo có tiềm năng xoay chuyển ngành công nghiệp. Chúng tôi, các nhà đầu tư, vui vẻ nhận khoản lợi nhuận trên vốn đầu tư ban đầu trong một thời gian khá ngắn. Eric và đối tác của anh, Micah Rosenbloom, vui vẻ khi thoái vốn thành công và vẫn là các nhà lãnh đạo của đơn vị kinh doanh hiện tại, do đó thoát khỏi nỗi sợ hãi bị thay thế và không được chứng kiến thành quả cuối cùng của công ty. Và tất cả chúng ta, bao gồm cả bạn, sẽ sớm có một trải nghiệm dễ chịu hơn nhiều khi nha sĩ của bạn cần có một hình ảnh về răng của bạn.

Hai bài học cho tôi sau ví dụ về Brontes đó là (1) tầm quan trọng của tính minh bạch cũng như sự tin cậy giữa nhà đầu tư và doanh nhân, đặc biệt là trong quá trình nhạy cảm như thoái vốn, và (2) có lựa chọn tài trợ vững chắc, một lợi thế rất lớn khi nói chuyện với những nhà thu mua tiềm năng. Mối quan hệ cởi mở và tin tưởng mà Eric có với tôi và các thành viên Ban Giám đốc cho phép chúng tôi vượt qua những vấn đề khó khăn đồng thời giải quyết thuận lợi những quyết định phức tạp về thời gian và cách thức bán công ty. Và thực tế, có một con đường khả thi khác liên quan đến việc gọi vốn đầu tư cho công ty trong trường hợp giá bán không đủ hấp dẫn cho phép Eric hoàn thiện hơn câu ngạn ngữ cổ, “các công ty được mua chứ không để bán.”

HÀNH TRÌNH GẬP GHỀNH ĐẾN VỚI IPO

Mặc dù IPO rất hiếm xảy ra, nhưng nó đáng được mô tả chi tiết bởi đó là một cơ hội để doanh nhân hoàn thành được ước mơ của họ. Trong chương 3, tôi đã giới thiệu Gail Goodman, CEO của Constant Contact, cùng các kỹ năng quản lý và kinh doanh đáng ngưỡng mộ của cô. Cô và công

ty của mình đã vượt qua một chặng đường khá gập ghềnh từ khi cô còn là một CEO vào năm 1999 đến IPO năm 2007. Gail đã lãnh đạo đội ngũ quản lý của cô qua ba vòng gọi vốn đầu tư. Hai vòng đầu tiên liên quan đến khả năng thuyết phục trực tiếp hơn một trăm công ty đầu tư mạo hiểm, và bị nhiều nhà đầu tư mạo hiểm cũng như một số ngân hàng đầu tư từ chối thẳng thừng. Nhưng câu chuyện về công ty này đã có một kết thúc có hậu. Constant Contact gọi được hơn 107 triệu đô-la trong IPO vào năm 2007, với giá cổ phiếu tăng lên đến 28,01 đô-la trên một cổ phiếu vào ngày đầu tiên sau IPO, trên mức dự báo từ 12 đến 14 đô-la/cổ phiếu. Ngày nay, công ty là đơn vị đi đầu trong thị trường của nó và có vốn thị trường hơn 500 triệu đô-la.

Khi Gail gia nhập công ty còn non trẻ – sau đó được gọi là Roving Software – mà doanh nhân giàu kinh nghiệm, Randy Parker thành lập, cô đã tập trung tham gia vào một thử thách mới và có một vị trí cấp cao trong công ty. Cô dành phần lớn sự nghiệp của mình quản lý công nghệ cao trong các công ty được thành lập lâu hơn. Sau khi có được bằng MBA từ trường Amos Tuck tại Dartmouth, cô gia nhập công ty tư vấn Bain&Company và sau đó làm việc tại bốn doanh nghiệp phần mềm tăng trưởng cao, gần đây nhất là Phó chủ tịch của Open Market. Sau đó, cô bắt đầu muốn tự kinh doanh.

Trong khi đó, Randy đã cố gắng kêu gọi vốn cho Roving Solfware, với chút may mắn, khoảng một năm trước khi Gail đến. Các nhà đầu tư rất thích ý tưởng này, nhưng muốn xem ông hợp tác với một Giám đốc kinh doanh có kinh nghiệm ra sao. Sau đó Randy đã gặp một nhóm các nhà đầu tư thiên thần, họ đã đồng ý để đầu tư 400.000 đô-la – và cũng tìm cho ông một CEO, Gail Goodman.

Khi Gail tham gia vào Ban Giám đốc, công ty có bảy nhân viên. “Công ty không có sản phẩm, không có doanh thu,” cô nhớ lại. “Nó là thứ gì đó được gọi là phiên bản beta thay vì alpha. Nhưng tôi đã rất tự tin với ý tưởng cơ bản mà Randy đưa ra – e-mail tiếp thị cho doanh nghiệp nhỏ này.”

Giống rất nhiều doanh nhân được tuyển dụng để điều hành một doanh nghiệp trẻ, thì tình huống này ít khả thi hơn các buổi thuyết phục tuyển dụng của các nhà đầu tư. Gail nhanh chóng phát hiện ra rằng công ty đã sử dụng gần hết số vốn ươm mầm Randy gọi được. "Tuần đầu tiên đặt chân vào công ty, tôi đã yêu cầu được biết, 'Chúng ta còn lại bao nhiêu tiền mặt nữa?'"

Vì vậy, Gail bắt đầu kêu gọi vốn ngay lập tức. "Chúng tôi đã gặp rất nhiều khó khăn. Chúng tôi không có điểm ngọt nào trên thị trường. Đó là thế giới phần mềm doanh nghiệp với các thương vụ đàm phán hàng triệu đô-la. Chúng tôi cho rằng, 'Chúng tôi sẽ bán sản phẩm với mức giá 30 đô-la/tháng.' Ngoài ra, ý tưởng 'phần mềm như một dịch vụ' không thực sự tồn tại."

Gail đã thuyết phục trực tiếp 40 công ty để gọi vốn cho vòng đầu tiên. "Tôi là CEO mới. Đó là lần đầu tiên tôi kêu gọi vốn đầu tư. Lần đầu tiên với tất cả mọi việc. Điều khiến tôi không suy nghĩ được gì đó là tôi đang trình bày một quỹ đạo tăng trưởng thiết thực và hợp lý, nhưng mọi người cứ nói với tôi rằng, 'Ồ không, nó không đủ thuyết phục. Công ty phải đạt được doanh số 100 triệu đô-la trong ba năm hoặc chúng tôi sẽ không quan tâm.' Tôi có niềm đam mê đối với công ty và uy tín lớn. Nhưng sự thật là chúng tôi không hề có ý tưởng phát triển công ty một cách nhanh chóng đến vậy. Nếu các nhà đầu tư mạo hiểm muốn tôi tích cực hơn nữa để thể hiện chu kỳ ngắn hạn khiến họ hứng thú, thì hãy cứ như thế đi. Nhưng điều đó không khiến tôi thoải mái."

Cuối cùng, Gail thuyết phục hai nhà đầu tư tin tưởng cô và tầm nhìn về công ty để gọi được 10 triệu đô-la tiền vốn. Trong ba năm sau, Constant Contact đã hoàn thiện sản phẩm, thu hút được khách hàng và bắt đầu thu về lợi nhuận. Nhưng khi phát triển nhanh chóng, họ "đốt cháy" 10 triệu đô-la nhanh hơn so với dự định. Trong khi đó, môi trường kinh tế vĩ mô đang dần xấu đi. Bong bóng Internet vỡ tung và các nhà đầu tư mạo hiểm chán nản về việc đầu tư vào các doanh nghiệp trực tuyến.

Trong thời gian đó, Constant Contact gặp phải tất cả các vấn đề mà những công ty mới thành lập thường hay gặp phải. Một trong những nhà đầu tư của Gail, người có rất nhiều kinh nghiệm với các công ty trong giai đoạn gọi vốn ban đầu, phản ứng rất khác so với các nhà đầu tư khác, người thường quen với việc giúp các công ty giai đoạn sau mở rộng quy mô và chuẩn bị phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. “Khi chúng tôi gặp vấn đề đó, nhà đầu tư đầu tiên gần như thốt lên, “Không có gì mới mẻ dưới ánh Mặt trời!” Gail nói. “Trong khi những người khác luôn cho rằng, ‘Bầu trời sắp sập xuống! Chúng ta sắp đến ngày tận thế rồi!’”

Năm 2002, Gail gọi thêm 5 triệu đô-la tiền vốn và tiếp cận các nhà đầu tư tiềm năng. Tuy nhiên, bị ảnh hưởng bởi các điều kiện thị trường khó khăn, họ đã quyết định đóng cửa một số công ty hoạt động kém hiệu quả trong danh mục đầu tư thay vì tái đầu tư. Vì vậy, các mối quan hệ trở nên căng thẳng hơn. “Chúng tôi đã làm việc với một cổ đông cấp thấp hơn trong văn phòng ở bờ Đông của họ,” Gail nói, “nhưng trung tâm quyền lực nằm ở bờ Tây. Chúng tôi được yêu cầu đến văn phòng New York và thực hiện một bài thuyết trình thông qua hệ thống video hội nghị với mọi người ở California. Họ là những người có quyền đồng ý hoặc từ chối. Vâng, chúng tôi bước vào phòng, bật chế độ video thoại, và chúng tôi thấy hai người ra quyết định chính của vùng bờ Đông không có mặt. Ngay sau khi tôi bắt đầu trình bày, 2/3 số người trong văn phòng bờ Tây đứng dậy và đi ra khỏi phòng.”

Mặc dù họ đã có hành vi thô lỗ, nhưng phần lớn nhờ sức mạnh thuyết phục của Gail, cả hai công ty vẫn tiếp tục phát triển trong khi hai nhà đầu tư mạo hiểm mới gia nhập Ban Giám đốc và Constant Contact gọi thêm được 5 triệu đô-la vốn nữa. Thật không may, số tiền mới này được đầu tư dưới hình thức tái cấp vốn với một mức giá thấp hơn nhiều so với các vòng trước. Như hiện tượng thường xảy ra trong vòng tái đầu tư – quyền sở hữu của người sáng lập, Randy Parker, đã

bị pha loãng rất nhiều. “Anh ấy đã hoàn toàn bị lép vế,” Gail nói với một cái nhăn mặt. “Ban Giám đốc không phục hồi quyền sở hữu của anh ấy với các quyền chọn cổ phiếu gia tăng như cách thường làm với các giám đốc còn lại.”

Thật không may cho Randy, những người sáng lập đóng một vai trò ít quan trọng hơn khi công ty càng ngày càng phát triển này. Như vậy, họ có thể gặp nguy cơ bị ép ra khỏi Ban Giám đốc nếu công ty được tái đầu tư ở một mức giá thấp hơn so với vòng gọi vốn trước, do đó phải chịu bị pha loãng quyền sở hữu. Các đầu tư mạo hiểm thường bảo vệ đội ngũ quản lý khỏi bị pha loãng quyền sở hữu như vậy, nhưng không phải là người sáng lập, trừ khi người sáng lập vẫn được coi là cần thiết cho doanh nghiệp.

Quay lại Constant Contact – với bốn nhà đầu tư, Gail đã gặp phải một thách thức khiến tất cả đều cảm thấy quan điểm của họ là công bằng. “Mọi người đều có tư duy khác nhau vì những gì đang xảy ra với danh mục đầu tư của họ,” Gail nói. “Hai người muốn đầu tư thêm tiền và tiếp tục song hành cùng công ty. Hai người còn lại đã rất lo lắng và muốn được chứng minh thêm. Vì vậy, chúng tôi đã có những cuộc tranh cãi rất gay gắt.”

Các cuộc tranh cãi này tiếp diễn trong suốt năm 2003 và 2004. Các nhà đầu tư mạo hiểm rất giỏi trì hõan ra quyết định, thậm chí là thành thục trong này. Khi tôi chuyển từ một doanh nhân sang nhà đầu tư mạo hiểm, tôi nhanh chóng biết được lý do tại sao. Các nhà đầu tư nghĩ về thời gian rất khác biệt so với các doanh nhân. Nhà đầu tư cho rằng thời gian là bạn bè. Bạn càng có nhiều thời gian hơn để ra quyết định, bạn càng nhận được nhiều thông tin và ra quyết định chất lượng hơn bạn nghĩ. Đối với các doanh nhân, thời gian là kẻ thù. Các doanh nhân luôn có cảm giác khẩn cấp – khẩn cấp để hoàn vốn. Trong khi đó, cho dù danh mục đầu tư của họ có tồi tệ đến mức nào, các nhà đầu tư luôn quay trở lại để thu phí quản lý của họ vào ngày thứ Hai tiếp theo, ngay cả khi đóng cửa công ty.

Gail là doanh nhân luôn hoạt động với cảm giác khẩn cấp, và mặc dù điều này không phù hợp với các nhà đầu tư mạo hiểm, cô vẫn tiếp tục thực hiện kế hoạch của mình để xây dựng doanh nghiệp. Trong năm 2005, Constant Contact gây được ấn tượng trên thị trường. Công ty tăng gấp đôi doanh thu từ năm trước lên đến 15 triệu đô-la, và dự kiến sẽ tăng gấp đôi một lần nữa trong năm 2006. Tuy nhiên, vẫn chưa có quyết định từ các nhà đầu tư mạo hiểm về vòng cấp vốn bổ sung. Gail đã thật sự thất vọng.
Khoảng thời gian đó, Gail được Bill Kaiser của Greylock liên lạc, một trong hàng trăm nhà đầu tư mạo hiểm từng từ chối cô, nhưng đã nghe về sự phát triển của công ty. “Đó là một e-mail rất buồn cười. Ông ấy viết, ‘Hãy để tôi được trở thành một trong nhiều nhà đầu tư ở Boston khiêm tốn trở lại sau khi đã từ chối cô và nói rằng chúng tôi đã nhầm. Chúng ta có thể ăn trưa cùng nhau chứ?’” Họ cùng dùng bữa trưa và Kaiser đã đưa ra một bản điều khoản đầu tư cùng nhau, thứ mà Gail có thể sử dụng như là một mối quan hệ để buộc Ban Giám đốc bế tắc của cô đưa ra quyết định cuối cùng.
Cô đã thực hiện một bài thuyết trình trước các nhà đầu tư để giải thích kế hoạch huy động thêm vốn. “Tôi nói, ‘Chúng ta sẽ huy động vốn từ Greylock, sau đó sẽ sử dụng nó và điều đó không khiến chúng ta mang lại lợi nhuận. Nhưng việc đó liên quan đến marketing và đảm bảo doanh thu khách hàng trọn đời, đây là tác dụng của bài toán.’”
Bài trình bày đầu tiên của cô là trước một trong những nhà đầu tư mạo hiểm ban đầu miễn cưỡng. “Bây giờ nó giống như một bữa tiệc tình yêu,” Gail nói. “Bởi vì chúng tôi đã đạt đến giai đoạn mà họ thực sự hiểu về nó. Họ biết cách mở rộng. Vì vậy, họ nói rằng, ‘Ồ, các anh làm khá lắm, blah blah-blah. Và tại sao các anh chỉ huy động thêm 5 triệu đô-la? Chúng ta phải tận dụng cơ hội đầu tư vào doanh nghiệp này đúng cách.’ Cuối cùng, chúng tôi cũng đứng ở điểm ngọt của họ. Đó chính là cảm hứng.”
Cuộc thảo luận thoái vốn được tăng cường. Một trong các nhà đầu tư tin rằng công ty thu về tiền mặt trong năm 2006.

“Thời điểm chính xác để bán một công ty là khi nó đạt được 25 đến 40 triệu đô-la doanh thu,” Gail nói. “Đó là khi công ty phát triển nhất. Và tiềm ẩn rất nhiều nguy cơ mới trong việc mở rộng quy mô hơn nữa.” Nếu bán công ty cho một công ty lớn hơn có khả năng mang lại từ 100 triệu đến 150 triệu đô-la, một khoản thu về tuyệt vời cho các nhà đầu tư, nhưng nó không thể lớn hơn khoản thu mà Gail biết cô có thể đạt được nếu tiếp tục phát triển công ty. Sự tự tin của Gail vào mô hình kinh doanh của riêng bản thân, cùng với sự hỗ trợ của các nhà đầu tư, khuyến khích cô tiếp tục đi theo con đường của mình và theo đuổi một IPO thay vì một vụ mua bán chiến lược.

Tuy nhiên, thu về tiền mặt không đơn thuần là một bài toán kinh tế; vẫn có một khía cạnh cảm xúc mạnh mẽ liên quan đến nó. “Nếu chúng tôi không sẵn sàng phát hành cổ phiếu ra công chúng, chúng tôi sẽ phải cân nhắc việc bán công ty,” Gail nói. “Và điều đó làm nản chí tất cả chúng tôi. Không giống như ở một số công ty, không ai trong nhóm của chúng tôi nói rằng, ‘Tôi hoàn toàn mệt mỏi.’ Chúng tôi có thái độ đối lập hoàn toàn. Chúng tôi nhận được các nguồn lực để làm tất cả những công việc tuyệt vời này, các kênh mà chúng tôi muốn kết nối và đạt được quy mô. Chúng tôi có tầm nhìn về mọi thứ chúng tôi muốn làm. Bên cạnh đó, chúng tôi đã xem xét tất cả những người mua tiềm năng và nghĩ, ‘Họ sẽ phá hỏng nó. Tuy nhiên, không bao giờ họ hiểu những gì chúng tôi đã làm!’ Chúng tôi biết chính xác những gì chúng tôi muốn làm. Chúng tôi tin rằng chúng tôi đang tạo ra một thương hiệu bền vững và độc lập. Các doanh nghiệp nhỏ cần có một bộ công cụ đầy đủ để quản lý các mối quan hệ của công ty. Và chúng tôi nghĩ chúng tôi là những người có quyền làm điều đó. Chúng tôi chỉ cần có niềm đam mê với những gì chúng tôi muốn làm. Không ai muốn vội vàng bán công ty đi.”

Vì vậy, cuối năm đó, Gail bắt đầu nói chuyện với các ngân hàng, và đầu năm 2007, các ngân hàng đã xác nhận rằng công ty có thể IPO vào mùa thu năm đó. “Bạn cần phải có

những bằng chứng về kinh tế đã được chứng minh," Gail nói. "Chúng tôi biết chúng tôi sẽ kiếm được 50 triệu đô-la trong năm 2007. Chúng tôi sẽ đạt đến EBITDA về lợi nhuận (doanh thu trước lãi, thuế và khấu hao) trong hai quý cuối năm. Công ty cho rằng đó là quy mô vừa phải. Công ty đã phát triển đến mức tới hạn. Chúng tôi có đội ngũ điều hành. Thị trường mở và bạn không bao giờ biết nó mở bao lâu."

Gail và đội ngũ của cô sau đó đã bắt đầu chuẩn bị cho đợt IPO này. Sau những nỗ lực hết sức, bao gồm hơn 60 bài thuyết trình trong 16 ngày liên tục, IPO đã được dự kiến sẽ diễn ra vào thứ Tư, ngày 3 tháng 10. Mức giá được các ngân hàng đưa ra là từ 12 đến 14 đô-la/cổ phiếu. Sáng hôm đó, Gail và nhóm của cô tụ tập trong nhà bếp ở văn phòng của Constant Contact. "Các công ty IPO không giao dịch vào giờ mở cửa," Gail nói với tôi. "Có một chiếc bàn riêng tại Sở Giao dịch chứng khoán để cân bằng các lệnh mua và lệnh bán – đều được thực hiện bằng tay vào ngày đầu tiên. Vì vậy, tất cả chúng tôi đều trở về văn phòng để chờ đợi cho lần giao dịch đầu tiên. Chúng tôi đều trông đợi tin tức nhưng cũng biết rằng chúng tôi sẽ không nhận được bất cứ tin gì đến tận 10 giờ 30 phút hoặc sau đó. Cuối cùng, điện thoại di động của tôi đổ chuông. 'Chúng tôi không thể cân bằng lịch đặt lệnh,' họ cho tôi biết. "Cần thêm mười phút nữa." Tôi nói, "Chuyện gì đang diễn ra vậy?' Họ nói, 'chúng tôi không thể nói được bây giờ,' và gác máy. Tất cả chúng tôi chờ thêm 40 phút nữa. Chúng tôi đang rất bồn chồn. Không khí thực sự nóng lên. Không ai trong chúng tôi biết điều gì đang xảy ra. Tôi chưa bao giờ chứng kiến sự kiện tương tự như vậy trước đây. Sau đó, chúng tôi nhận được một cuộc gọi. Mức giao dịch đầu tiên là 26 đô-la – gần gấp 2 lần những gì chúng tôi mong đợi. Sự huyên náo diễn ra gần như hỗn loạn. Sâm panh và hoa bắt đầu được gửi đến. Chúng tôi kiệt sức, kết thúc hành trình IPO. Lần đầu tiên trong đời tôi làm được điều đó. Tôi ngồi lặng đi trong văn phòng, nhìn mọi thứ diễn ra và nghe điện thoại. Mọi người đi ra đi vào, "tôi không bao giờ mơ đến điều này! Tôi không bao giờ mơ đến điều này!"

Một điều mà tôi ấn tượng nhất về cuộc gặp gỡ với Gail trong cuộc phỏng vấn cho cuốn sách này đó là, hai năm sau IPO, cô không hề mất đi năng lượng và niềm đam mê với những gì cô đã làm. “Chúng tôi có doanh nghiệp thú vị nhất trên thế giới,” cô thổ lộ. “Khách hàng thích chúng tôi. Thật dễ khiến họ vui vẻ. Chúng tôi bổ sung thêm rất nhiều giá trị cho công ty. Họ không thể tin rằng sản phẩm lại rẻ đến thế. Vì vậy, các khách hàng rất vui vẻ và làm việc với họ cũng thật thoải mái. Những khó khăn vẫn ở phía trước và chúng tôi sắp có một sự bùng nổ.”

Gail đã để điều đó diễn ra. IPO là một sự kiện quan trọng trong vòng đời của một công ty, nhưng các doanh nhân giỏi nhất không thực sự xem nó như một “lối thoát”. Đó có thể là lối ra cho các nhà đầu tư mạo hiểm và các nhà đầu tư ban đầu khác nhưng các doanh nhân coi nó không khác một lần gọi vốn bình thường (mặc dù nó được công khai) và tiếp tục theo đuổi xu hướng tăng giá vẫn còn ở phía trước.

IPO, SAU ĐÓ, BÁN ĐI!

Bây giờ chúng ta đã biết những tình huống nghiên cứu về hai lối thoát – bán chiến lược và IPO – hãy xem lại một trường hợp bất thường liên quan đến cả hai. Christoph Westphal (xuất hiện trong chương 2) theo đuổi một lối thoát hai bước. Đầu tiên, anh đưa Sirtris phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu năm 2007. Sau đó, anh bán công ty cho GSK với mức giá 720 triệu một năm sau IPO. Christoph giải thích cho tôi rằng, giống như Eric Paley, ông đã “ve vãn” những người mua tiềm năng trong suốt vòng đời của công ty – thậm chí còn sớm hơn so với một số thành viên Ban Giám đốc muốn anh làm.

“Merck, Pfizer, GSK, đều bắt đầu gọi cho tôi, muốn gặp mặt trao đổi,” Christoph giải thích. “Các nhà đầu tư của tôi đã rất lo lắng rằng tôi sẽ tiết lộ quá nhiều, nhưng thái độ của tôi là, ‘Họ là một công ty lớn. Họ sẽ mất 5 năm để tổ chức. Chúng tôi vẫn đi trước họ.’” Vì vậy, Christoph đã chấp nhận gặp mặt, tóm tắt chi tiết cho họ về sự tiến bộ của công ty, và

thậm chí còn in nhiều kết quả nghiên cứu ban đầu của họ thành tài liệu tham khảo.

Ngay cả khi gia tăng số tiền gọi vốn từ các nhà đầu tư mạo hiểm và các nguồn đầu tư khác, Christoph bắt đầu đặt nền móng để phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng – một việc mà anh thích hơn là bán ra quá sớm cho các công ty dược phẩm lớn đang "tán tỉnh" anh. Là nhà đầu tư có kinh nghiệm, anh biết việc chuẩn bị IPO công ty cần thời gian dài. "Để thực hiện IPO cần quá trình kéo dài hai năm. Tôi đang ở New York trong cuộc họp hàng tháng với các tổ chức, để kể cho họ nghe câu chuyện của chúng tôi. Đến lúc chuẩn bị IPO, tôi đã gặp họ khoảng 5 lần. Mặc dù câu chuyện vẫn còn rất sớm và có một chút điên rồ, nhưng họ thấy sự tiến bộ của chúng tôi và tin tưởng chúng tôi."

Đầu năm 2006, Christoph thấy cơ hội IPO mở ra. Các công ty khác đang IPO thành công và anh được những phản hồi tích cực từ các ngân hàng đầu tư rằng đây có thể là thời cơ thích hợp cho anh. Đó là một quá trình rất khó khăn, ngay cả khi có nhiều sự khích lệ. "Đó là nhà đầu tư duy nhất sẵn sàng chấp nhận loại rủi ro này ở các thị trường công," Christoph quan sát thấy. "Tôi đã nói chuyện với 120 người để có được 15 tổ chức thực sự muốn tham gia. Nhưng 15 tổ chức có nghĩa là chúng tôi sẽ định giá thành công trong phạm vi mục tiêu của mình."

Mặc dù Sirtris vẫn còn ở giai đoạn đầu trong chu kỳ phát triển, nhưng nó nhận được rất nhiều sự quan tâm (và Christoph rất giỏi khuấy động sự phấn khích) rằng anh có thể IPO công ty thành công vào tháng 5 năm 2006, kêu gọi được hơn 60 triệu đô-la trong IPO, mở phiên giao dịch với 10 đô-la/cổ phiếu và bán ra ở mức 11 đô-la/cổ phiếu trong ngày đầu tiên.

Nhưng không có thời gian để ăn mừng. Anh phải chuyển mẫu loại thuốc đến một công ty để sản xuất. Trong khi đó, Christoph tiếp tục trao đổi với các công ty dược khác. "Công việc của tôi chỉ đơn giản là tối đa hóa giá trị cổ đông", anh giải thích. "Vì vậy, tôi tiếp tục giữ liên lạc với tất cả những

người này trên suốt hành trình. Chúng tôi muốn chỉ làm việc với một công ty mà có CEO và Trưởng phòng R&D cam kết thực hiện chương trình lớn này. Vì vậy, rất nhiều các cuộc đàm phán đã diễn ra xung quanh vụ đầu tư mà chúng tôi sẽ thực hiện trong vài năm tiếp theo sau khi mua lại.”
Christoph thực sự không muốn bán công ty, và tình cảm đó có thể cho phép anh tiếp cận một vụ trao đổi thậm chí còn khó khăn hơn với GSK. “Chúng tôi chỉ đơn giản là không muốn bán. Chúng tôi muốn tiếp tục thực hiện những tiến bộ khoa học và vẫn là một công ty độc lập.” Để thực hiện các vụ thỏa thuận, anh có thể thuyết phục GSK cam kết đầu tư hơn 200 triệu đô-la vào Sirtris sau bài toán mua lại, trên tổng số 720 triệu đô-la đã được trả cho các cổ đông. Cam kết đó đã chốt được thương vụ này cho Christoph. Cũng giống như Eric Paley ở 3M sau khi bán Brontes trong hai năm, để tiếp tục thấy rõ tầm nhìn ban đầu, Christoph đã ở lại GSK, làm việc trong bộ phận R&D, để hỗ trợ ưu tiên các đầu tư của công ty.
Sự sẵn sàng gắn chặt vào giai đoạn hậu thoái vốn, như cả Eric và Christoph đã làm, là một thước đo quan trọng cho các nhà đầu tư mạo hiểm khi đánh giá các doanh nhân. Tôi nhớ đã thực hiện cuộc gọi hội thảo đến một người bạn đầu tư mạo hiểm về một CEO mà tôi đang hỗ trợ. Sau khi đưa ra những thông tin tham khảo rất tích cực về CEO mà ông đã từng làm việc cùng, người bạn đó bắt đầu nói đi nói lại về khả năng “không nhìn thấu đáo mọi thứ” của CEO này.
“Anh đang nói về điều gì vậy?” Tôi hỏi. “Anh ta đã bán công ty thành công và mang về cho anh hàng triệu đô-la!”
”Đúng vậy,” người bạn này của tôi khẳng định, “nhưng anh ta chẳng quan tâm ký quỹ thanh toán phát hành ra sao.”
Ký quỹ là một phần của số tiền thu được nhờ mua lại, khoảng 10% hoặc 15%, mà người mua giữ lại trong một tài khoản ngân hàng an toàn vào khoảng từ 12-18 tháng. Nó được tạo ra để đảm bảo rằng không có điều gì bất trắc xảy ra sau vụ mua lại. Nếu mọi thứ diễn ra bình thường sau khi mua lại và sáp nhập hoàn tất, thì ký quỹ được phát hành cho

các cổ đông của công ty mới thành lập. Nếu có vấn đề xảy ra, bên mua sẽ nộp đơn kiện chống lại một số hoặc tất cả các quỹ ký quỹ.
Người bạn đầu tư của tôi đã kết luận, “Tôi thích các CEO của tôi là những người chịu trách nhiệm cho mỗi đô-la đầu tư của tôi.”
THOÁI VỐN NẾU BẠN ĐƯỢC PHÉP
Thoái vốn rất khỏi khó khăn, và liên quan nhiều đến vấn đề tình cảm, đặc biệt là cho các doanh nhân và phức tạp đối với tất cả các bên.
Thời gian và cam kết của riêng cá nhân bạn là hai yếu tố quan trọng. Jack Dorsey của Twitter đã được đặt câu hỏi này mỗi ngày – khi nào Twitter sẽ thoái vốn? Anh giải thích cho tôi các quan điểm của anh về vấn đề này theo một cách củng cố nền tảng của tôi rằng các doanh nhân giỏi nhất là những người không tập trung vào tiền bạc, họ tập trung vào niềm đam mê và ước mơ kinh doanh.
Bạn luôn phải quay trở lại câu hỏi này, “Liệu thoái vốn có phải lối đi đúng đắn cho sản phẩm?’” Jack giải thích. Điều đó hoàn toàn là hướng đi sáng suốt nhưng chỉ đến khi bạn cảm thấy mình đã hoàn thiện một số khía cạnh về tầm nhìn, mọi việc mới coi như được thực hiện. Nếu bạn có ý tưởng đó và ít nhiều mường tượng ra kết cục của nó, và giờ đây chỉ cần cố gắng tìm hiểu cách thúc đẩy nó hơn nữa, thì sản phẩm của bạn có thể được phát triển tốt hơn trong tay người khác, bởi bạn đã làm hết sức có thể. Đó là những gì diễn ra với tôi. Thực hiện hay không? Nếu bạn chắc chắn những điều trên, hãy thực hiện chiến dịch thoái vốn. Nếu không, hãy tiếp tục đồng hành cùng công ty.”

7. CÁC CÔNG TY MỚI KHỞI NGHIỆP ĐƯỢC NHÀ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM HỖ TRỢ: MẶT HÀNG XUẤT KHẨU LỚN NHẤT CỦA MỸ

Lịch sử nước Mỹ tràn ngập những câu chuyện về các doanh nhân lớn, những người giúp xây dựng đất nước và vị thế của nó trên thế giới. Ben Franklin – nhà phát minh, nhà triết học, chính khách và nhà văn – cũng là một doanh nhân vĩ đại đã kết hợp ứng dụng thực tế với bản năng thương mại. Thomas Edison tiếp nối truyền thống này trong suốt thế kỷ XIX, và cho đến ngày nay, là người nắm giữ số lượng bằng sáng chế nhiều nhất trong lịch sử nước Mỹ (mặc dù, bây giờ đang ở vị trí số hai với hơn 750 bằng sáng chế là Bob Langer, giáo sư của MIT, có thể vượt qua ông một ngày nào đó). Các doanh nhân hiện đại đã trở thành biểu tượng, như Bill Gates, Steve Jobs, Michael Dell, Jeff Bezos và những người khác, tiếp tục truyền cảm hứng cho các nhà doanh nghiệp trẻ trên toàn cầu để theo đuổi nghệ thuật này hết mức có thể.

Trong vài thập kỷ qua, ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm đã thúc đẩy tinh thần doanh nhân nhiều nhất có thể để nâng cao tỷ lệ đặt cược vào thành công. Bằng cách làm việc với các doanh nhân trong hàng loạt các ngành công nghiệp thông qua một số chu kỳ kinh doanh, các nhà đầu tư mạo hiểm cố gắng tìm ra công thức cho thành công trong kinh doanh và chia sẻ những bài học này cho thế hệ sau, những Franklins và Edison tương lai. Sau nhiều thập kỷ nỗ lực hoàn thiện các công thức và chuyển nó từ thế hệ các nhà đầu tư này sang thế hệ nhà nhà đầu tư khác, họ đã bắt đầu "xuất khẩu" nó ra ngoài biên giới nước Mỹ. Trong 10 năm qua, các nhà đầu tư mạo hiểm từ Thung lũng Silicon và Boston đã bước lên máy bay chu du khắp châu Âu, châu Á, Trung Đông, và xa hơn nữa để thấm nhuần thương hiệu của các doanh nhân, tài trợ các quỹ đầu tư ở những khu vực này và xuất khẩu các công ty được xây dựng dựa trên những bài

học và quan điểm của họ. Gần đây, các nhà đầu tư mạo hiểm địa phương đã bắt đầu bắt rễ phát triển đi lên.

Khi một người đi đến một số quốc gia này và đàm phán với các nhà đầu tư tại đây, các cuộc trao đổi diễn ra theo một mô tuýp rất quen thuộc. Chúng có thể dễ dàng diễn ra tại bất kỳ đâu ở Thung lũng Silicon hoặc ngoài Đại lộ 128. Các nhà đầu tư mạo hiểm bên ngoài Hoa Kỳ hoạt động với nhiều quy tắc tương tự và với cùng mục tiêu. Họ cũng huy động vốn từ các cổ đông góp vốn, nhiều người trong số đó bao gồm hoặc tương tự như các cổ đông góp vốn của Hoa Kỳ – những nguồn tài trợ, các quỹ hưu trí tương tự. Và họ cố gắng để đầu tư vào các doanh nhân xuất sắc, nhiều người được đào tạo tại Hoa Kỳ, và tìm kiếm khả năng thoái vốn dưới hình thức IPO (trên thị trường chứng khoán địa phương hoặc, hấp dẫn hơn, thị trường chứng khoán NASDAQ tại Mỹ), hoặc giao dịch kinh doanh (thường do các nhà lãnh đạo toàn cầu, như Microsoft, IBM, HP và Google dẫn dắt).

Khi các nền kinh tế ở Ấn Độ, Trung Quốc, Đông Nam Á, Đông Âu, và các khu vực khác trên thế giới phát triển đồng thời cơ sở hạ tầng của họ có khả năng hỗ trợ cũng như duy trì các thị trường bản địa, chúng ta sẽ tiếp tục thấy sự tăng trưởng trong các ứng dụng của mô hình khởi nghiệp với sự hỗ trợ của vốn đầu tư mạo hiểm trên toàn thế giới. Nếu bạn là một người thông minh, đầy tham vọng và có sức trẻ, ví dụ ở Indonesia, tại sao bạn không cố gắng để tạo ra “eBay, Google, Amazon, Facebook của Indonesia.” Thực tế, có hàng ngàn doanh nhân ngay bây giờ đang cố gắng để bắt đầu các công ty như thế ở các nước phát triển và đang phát triển lớn. Nếu các doanh nghiệp trực tuyến có thể được tạo ra ở Mỹ mà không cần các thiết bị, khoa học tối tân, thì tại sao không phải là ở một nơi nào khác? Và nếu các nhà đầu tư được đào tạo hoặc chịu ảnh hưởng tại Mỹ sẵn sàng giúp đỡ, thì mọi chuyện sẽ khác.

Trong các phần tiếp theo, tôi sẽ đưa ra một số ví dụ về những nhà đầu tư mạo hiểm ở Trung Quốc, Việt Nam và châu Âu cũng như mô tả sự nổi lên của các doanh nghiệp

đầu tư mạo hiểm ở đó. Những ví dụ này không hoàn hảo. Chúng chỉ là một vài ví dụ về cách các doanh nghiệp mới thành lập đang diễn ra ở ngoài nước Mỹ như thế nào.

BÙNG NỔ TĂNG TRƯỞNG TẠI TRUNG QUỐC

Trung Quốc và Ấn Độ là hai quốc gia có lĩnh vực đầu tư mạo hiểm phát triển rất nhanh chóng. Ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm của Trung Quốc đã bùng nổ, từ không có gì vào một thập kỷ trước đến hơn 3 tỷ đô-la vào năm 2008, với kỳ vọng rằng nó sẽ tiếp tục phát triển nhanh chóng trong vài năm tới. Câu chuyện của Ấn Độ cũng diễn ra tương tự với quy mô khiêm tốn hơn, với 1 tỷ đô-la vốn đầu tư mạo hiểm được đầu tư vào năm 2008. Một cái nhìn gần hơn đến các công ty để thấy các khoản đầu tư này thể hiện chúng bắt nguồn và được đào tạo tại Mỹ. Giống như các đối tác ở Mỹ của họ, nhiều người trong số các cổ đông điều hành được đào tạo tại các trường đại học danh tiếng và tốt nghiệp các chương trình sau đại học ở Mỹ. Nhiều trong số các công ty được điều hành bởi các giám đốc học hỏi về nghệ thuật đầu tư mạo hiểm tại Mỹ, hoặc như là các nhà đầu tư mạo hiểm hay các doanh nhân tại các công ty mới khởi nghiệp được nhà đầu tư mạo hiểm Mỹ hậu thuẫn. Một số lượng ngày càng lớn của các công ty nước ngoài được tài trợ toàn bộ hoặc một phần thuộc sở hữu của nhà đầu tư Mỹ. Accel, Benchmark, DFJ, Kleiner Perkins, Sequoia Capital và nhiều công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu khác đã thành lập các công ty con hoặc công ty liên doanh ở châu Á và châu Âu để xuất khẩu thương hiệu của họ đến những khu vực này.

Một điều thú vị khác biệt giữa Trung Quốc và Ấn Độ là các khoản đầu tư mạo hiểm của Trung Quốc có xu hướng tập trung theo đuổi các cơ hội ở thị trường trong nước. Trái lại, các khoản đầu tư mạo hiểm của Ấn Độ tập trung trên toàn cầu. Một nghiên cứu của Đại học Stanford đã phân tích sự tập trung vào thị trường của các công ty mới thành lập được đầu tư mạo hiểm hỗ trợ tại Trung Quốc và Ấn Độ thấy rằng 73% các công ty Ấn Độ tập trung vào thị trường thế giới, trong khi 87% các công ty mới của Trung Quốc tập trung vào

thị trường nội địa. Quy mô và sự tăng trưởng của thị trường trong nước tại Trung Quốc và tầng lớp trung lưu mới nổi là những động lực chính của hiện tượng này.
Một nghiên cứu tình huống thú vị ở Trung Quốc được thể hiện qua trường hợp của Chu Quân, CEO của IDG-Accel China. Anh bắt đầu sự nghiệp đầu tư mạo hiểm khi đồng sáng lập liên doanh đầu tư Công nghệ IDG, một quỹ đầu tư được thành lập vào năm 1992 theo sáng kiến của Chủ tịch Pat McGovern của IDG như một cách để tái đầu tư lợi nhuận từ các doanh nghiệp tạp chí của IDG tại Trung Quốc. Khởi đầu khiêm tốn với quỹ đầu tư đầu tiên chỉ 75 triệu đô-la, công ty đã trở thành một trong những công ty đầu tư mạo hiểm hàng đầu ở Trung Quốc. Công ty có hơn 2 tỷ đô-la vốn đầu tư thuộc quyền quản lý của hơn 8 quỹ đầu tư với hơn 200 công ty thuộc danh mục đầu tư và 30 chuyên gia đầu tư trong bốn văn phòng.
Sinh ra ở Trung Quốc, Quân đến Hoa Kỳ để học tiến sĩ về sợi quang tại Đại học Rutgers. Quân làm việc như một tư vấn kỹ thuật trong nhiều năm và gia nhập IDG vào năm 1992. Pat McGovern, Chủ tịch và người sáng lập của IDG lúc đó cùng Hugo Shong, Chủ tịch IDG Á, đã “mượn tay” Quân để thành lập IDG Ventures đầu tiên của Trung Quốc, với quan hệ đối tác ban đầu với chính quyền thành phố Thượng Hải. Quân và McGovern đã dần thiết lập quan hệ đối tác với các chính quyền khác, nhân rộng các quan hệ đối tác với các thành phố lớn khác như Bắc Kinh và Quảng Đông bởi, anh nói với tôi rằng, “họ thiếu môi trường pháp lý tương ứng để đầu tư mạo hiểm.”
Quân đã không được đào tạo chính thức về đầu tư mạo hiểm và vì vậy phải tìm hiểu về công việc này. McGovern đã thông minh khi thiết lập một ban cố vấn cho Quân và các đối tác của mình, tuyển dụng Stephen Coit, một nhà đầu tư mạo hiểm giàu kinh nghiệm và là cựu cổ đông điều hành từ Charles River Ventures, một công ty rất ấn tượng có trụ sở ở Boston. Khi thị trường Trung Quốc tăng trưởng, với sự giúp đỡ của Stephen, Quân nghiên cứu và làm theo mô hình đầu

tư mạo hiểm của Mỹ đồng thời phát triển kỹ năng của mình để trở thành một trong những đầu tư mạo hiểm ưu việt ở Trung Quốc. Một trong những công ty mạo hiểm hàng đầu ở Thung lũng Silicon, Accel Partners, đã đánh bạo thỏa thuận với Quân và McGovern để IDG Ventures Trung Quốc hoạt động như là nhà quản lý có trụ sở tại Trung Quốc của VC Accel, và tên của công ty được đổi thành IDG-Accel China. Quân và các đối tác của anh đã đầu tư vào các công ty mới khởi nghiệp như Baidu, Ctrip và Dangdang, đi theo mô hình của Google, Expedia và Amazon. Baidu, công ty về công cụ tìm kiếm bản địa phổ biến hơn cả Google ở Trung Quốc, đã IPO rất thành công trong năm 2005 trên NASDAQ và, theo như các văn bản để lại, có vốn thị trường là 12 tỷ đô-la. IDG Ventures Trung Quốc đầu tư vào Baidu chỉ 1,5 triệu và thu về hơn 100 triệu đô-la.

Người sáng lập Baidu, Robin Li, là thạc sĩ khoa học máy tính tại Đại học New York ở Buffalo. Sau đó, anh làm việc cho một vài công ty công nghệ, bao gồm cả Infoseek được đầu tư bằng vốn đầu tư mạo hiểm, một công ty về công cụ tìm kiếm trên Internet mới thành lập. Trở về Trung Quốc để thành lập Baidu vào tháng Giêng năm 2000, Li đã mang theo tất cả những gì anh học được từ thời gian sống tại Hoa Kỳ để xây dựng các công cụ tìm kiếm thống trị thị trường trong nước.

Một vụ đầu tư khác của Quân là MySpace China, một liên doanh giữa IDG-Accel China, Rupert Murdoch và News Corporation để nhân rộng thành công của các trang web xã hội phổ biến ở Trung Quốc. Trong các chuyến thăm thường xuyên của Quân đến Hoa Kỳ, anh hay trao đổi với các nhà đầu tư ở cả hai bờ nước Mỹ và hỏi họ các câu hỏi vô cùng đơn giản: “Thứ gì đang thịnh hành ngày nay?” Anh mang những kiến thức này về quê hương và kết hợp với các doanh nhân vĩ đại cùng các mô hình kinh doanh đã được chứng minh trên đất Mỹ để xây dựng các công ty có giá trị cho Trung Quốc.

Khi tôi đề nghị anh so sánh ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm tại Trung Quốc và Hoa Kỳ, Quân nói với tôi rằng cách tiếp cận và thái độ của các doanh nhân giống nhau đến ngạc nhiên. “Ngôn ngữ khác nhau, nhưng tâm thức, thái độ và quá trình tư duy của cả hai bên thực sự rất giống nhau. Tất cả chúng tôi đều là con người – những người nói chuyện về cách xây dựng một doanh nghiệp ở Trung Quốc giống như họ làm ở Hoa Kỳ. Đối với các nhà đầu tư mạo hiểm, chúng tôi thực hành và học hỏi từ nước Mỹ và sau đó trở nên vượt trội hơn. Bề ngoài tuy có nhiều sự khác biệt, nhưng sâu trong bản chất, tất cả chúng tôi đều giống nhau.”
Làn sóng lớn đầu tiên của hoạt động kinh doanh ở Trung Quốc xuất hiện vào cuối những năm 1990 với sự gia tăng của hiện tượng thương mại Internet. Quân cho biết: “Các nhà đầu tư trước thời gian đó không thực sự làm việc nghiêm túc. Sau đó, các công ty như chúng tôi thực sự bắt đầu kiếm tiền nghiêm túc. Từ đó, có rất, rất nhiều nhà đầu tư mạo hiểm nhảy vào Trung Quốc. Trong một thời gian ngắn, hàng loạt các khoản đầu tư đổ vào thị trường này.” Tuy nhiên, ý nghĩa của cụm từ “rất nhiều khoản đầu tư” chỉ mang tính tương đối. Các khoản đầu tư đầu tiên vào các doanh nghiệp Trung Quốc khá nhỏ. “Trong những năm 1990, chúng tôi đã thực hiện các thương vụ hàng trăm ngàn đô-la,” Quân nhớ lại. “Chiến lược cứ thế phát triển cùng thị trường. Mặc dù vậy, nhiều nhà đầu tư sớm mất rất nhiều tiền, một phần là do cơ sở hạ tầng của các công ty mới khởi nghiệp vẫn chưa được xây dựng.”
Bởi ngành công nghiệp CNTT đang ở giai đoạn sơ khai ở Trung Quốc, nên trọng tâm chính của các vụ đầu tư đều tập trung vào lĩnh vực tiêu dùng. Như Quân nói với tôi, có rất nhiều ngành công nghiệp đã không được quan tâm đến do các công ty tư nhân và bị chi phối bởi các tổ chức nhà nước. “Không có các công ty xuất bản lớn, không có phương tiện truyền thông lớn. Không có cơ quan du lịch lớn. Tất cả đều thuộc quyền sở hữu nhà nước và vô cùng trì trệ.” Những

khoảng cách công nghiệp này đại diện cho nhiều cơ hội kinh doanh.
Mặc dù nhiều công ty mà Quân và các đối tác đầu tư của mình đầu tư vào trông giống như các loại hình đầu tư mà những nhà đầu tư mạo hiểm theo đuổi tại Hoa Kỳ, nhưng không thiếu những công ty rất khác biệt. Một trong những khoản đầu tư thành công nhất của công ty là ở Home Inn, chuỗi khách sạn bình dân. Hãy tưởng tượng Tim Draper của DFJ, với ác cảm đầu tư vào các tiệm giặt tự động, nhận được một cuộc thuyết phục trực tiếp để gọi vốn cho chuỗi khách sạn tại Hoa Kỳ. Vụ đầu tư của công ty Quân vào Home Inn mang lại lợi nhuận gấp 50 lần khi Home Inn phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu vào năm 2006 trên sàn giao dịch NASDAQ. Theo văn bản, vốn thị trường của công ty là hơn 1 tỷ đô-la. Một trong những lý do cho những cơ hội khác biệt này là nền kinh tế Trung Quốc đang phát triển rất nhanh chóng (GDP tăng trưởng bình quân trên 10% mỗi năm trong suốt thập kỷ đầu tiên của thế kỷ XXI) mà ngay cả các ngành công nghiệp truyền thống cũng cung cấp các cơ hội đầu tư rất lớn, và phát triển nhanh chóng.
Hiện nay có rất nhiều doanh nhân tham vọng ở Trung Quốc mà Quân cần phải làm khảo sát một chút. Khoảng 2.000-3.000 kế hoạch kinh doanh được đưa đến anh mỗi năm; anh và các cộng sự đã tự mình xem xét hầu hết trong số chúng. Anh có thể phân chia phần lớn trong số chúng trong 5 phút – công ty của Quân chỉ đầu tư vào 10 đến 20 công ty mỗi năm.
Cơn sốt thành lập các doanh nghiệp ở Trung Quốc đã đạt đến điểm mà Quân và đội ngũ của anh trở nên rất nổi tiếng ở trong nước. Các doanh nhân tiềm năng qua lại trên đường phố, như các tay săn ảnh, trước cửa văn phòng của Quân. Tuy nhiên, thay vì chụp ảnh hoặc tìm kiếm các cuộc phỏng vấn, những người này hy vọng chộp được những cuộc thuyết phục trực tiếp khoảng hai phút (thuyết phục thang máy, theo nghĩa đen) và bước ra với một cam kết. Tinh thần doanh nhân đã trở nên phổ biến ở Trung Quốc đến mức một

chương trình truyền hình được tạo ra và đối tác của Quân, Hugo Shong, xuất hiện trên chương trình này hàng tuần để lắng nghe các doanh nhân đầy tham vọng trình bày trực tiếp về kế hoạch kinh doanh của họ và đưa ra các thông tin phản hồi. Có lẽ, chương trình này sẽ chỉ trở thành một loại nhạc kịch như được mô tả trong Chương 5 sau khi cấp vốn.

TẦM NHÌN TỪ VIỆT NAM

Không có gì quá ngạc nhiên khi Trung Quốc, với nền kinh tế phát triển nhanh chóng, số dân khổng lồ, sự tập trung của các doanh nghiệp, có một sự đột biến của các công ty mới khởi nghiệp. Tuy nhiên, Trung Quốc hầu như không phải là quốc gia duy nhất đã bị cắn bởi con bọ đầu tư mạo hiểm này. Henry Nguyễn, Tổng giám đốc của IDG Ventures Việt Nam, là một ví dụ khác về cách thương hiệu tinh thần doanh nhân Mỹ được xuất khẩu, phù hợp với bất cứ nhu cầu và điều kiện, khu vực nào.

Sinh ra tại Việt Nam, Henry đã rời khỏi Sài Gòn vào năm 1975 khi anh chưa đầy 2 tuổi, đã trải qua thời thơ ấu và tuổi trẻ của mình trên đất Mỹ. Anh giành được bằng cử nhân từ Đại học Harvard, tiếp theo là bằng MBA của Trường Quản lý Kellogg và MD của Đại học Y Northwestern. Khi còn học đại học, anh đã đồng sáng lập Công ty S2S Medical Publishing – cuối cùng được Blackwell Science mua lại – và Medschool.com, đã nhận được 25 triệu đô-la vốn đầu tư mạo hiểm. Henry đã lên kế hoạch trở thành một bác sĩ phẫu thuật hoặc nhân viên ngân hàng đầu tư, nhưng rồi lại trở thành người điều hành hoạt động của quỹ đầu tư mạo hiểm lớn nhất Việt Nam trong năm 2005, ở tuổi 30. Được biết đến như là "John Doerr của Việt Nam," Henry đã năng nổ tạo ra một nền văn hóa các công ty mới khởi nghiệp được các quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ đến mức hình thành nên một cụm từ Việt Nam riêng cho đầu tư mạo hiểm (nghĩa đen được dịch thành "vốn tăng trưởng rủi ro"). Henry hy vọng cạnh tranh thành công với Chu Quân và biến Việt Nam trở thành "Trung Quốc tiếp theo". Như Quân làm được trong những

năm 1990, anh đặt cược vào những người sẽ là người đầu tiên thành lập một Amazon, eBay, hoặc Google tại Việt Nam. Với rất nhiều nhiệt huyết và đam mê, Henry nói với tôi về việc làm thế nào anh đến được các công ty đầu tư đang hoạt động tại Việt Nam khi anh mới 30 tuổi. "Tôi sinh ra tại Việt Nam vào năm 1973," anh nói. "Cha tôi là một kỹ sư dân dụng và quản lý rất nhiều dự án lớn ở Đà Nẵng và Huế. Chúng tôi có rất nhiều bạn bè ở Đại sứ quán Mỹ và khi chiến tranh gần kết thúc, họ giúp chúng tôi ra nước ngoài. Chúng tôi đã rất may mắn lúc đó. Chúng tôi di cư qua Philippine và định cư ở ngoại ô Washington, DC, nơi tôi lớn lên. Tôi đôi khi nói đùa rằng, nếu tôi không nhìn vào gương, tôi đã có thể nghĩ rằng mình là đứa trẻ ngoại ô điển hình của Mỹ."

Nhiều yếu tố đã đẩy Henry hướng tới một nghề nghiệp bên ngoài chuyên môn của anh. Đầu tiên, anh cảm nhận mạnh mẽ ảnh hưởng của tinh thần kinh doanh mang thương hiệu Mỹ. "Lớn lên trong xã hội Mỹ, tôi được chứng kiến quá nhiều câu chuyện về Horatio Alger, nhiều người tự nỗ lực khiến bạn nghĩ rằng bất cứ điều gì đều có thể xảy ra." Lúc đó, Henry cảm nhận được những gì anh gọi là "đức tin" của người châu Á – một sự tôn kính với tổ tiên, niềm tự hào sắc tộc – đã tạo ra một động lực lớn "chăm chỉ học hành và đứng đầu lớp để khiến cha mẹ tự hào về tôi."

Là con út trong gia đình cũng giữ một vai trò rất quan trọng. "Khi bạn là người trẻ nhất, bạn có thể chọn một trong hai cách. Bạn có thể là bảo thủ cực đoan và sống thoải mái dưới sự chu cấp của xã hội. Một phần cuộc sống của tôi đã được sống trong chiếc vỏ đó. Nhưng phần nổi loạn, phần phá vỡ các quy tắc, đó là 'Wow, bạn biết những gì? Tôi có thể phá vỡ rất nhiều các quy tắc và tôi có những người tóm lấy tôi khi tôi vấp ngã. Tôi sẽ cố gắng làm tất cả những điều điên rồ và hoang dại nhất.'"

"Đối với Henry, hoang dại và điên rồ có nghĩa là thành lập các công ty từ khi còn rất trẻ. "Tôi đã từng đọc được rằng những gì bạn làm lúc 10 tuổi xác định niềm đam mê của bạn trong cuộc sống. Năm 1981, các máy tính IBM ra. Gia đình

tôi, một gia đình di dân thuộc tầng lớp trung lưu, nhưng không thực sự giàu có, đã bỏ ra 3.000 đô-la để mua một cái. Tôi rơi vào tình yêu với máy tính và công nghệ. Việc có một chiếc máy IBM đã biến tôi thành một hacker trẻ, kết nối vào máy tính trường học quận và các bản tin địa phương.'"

Mối quan tâm đến việc mua thêm thiết bị máy vi tính đã dẫn Henry đến việc thành lập công ty đầu tiên của anh cùng với một người bạn. "Với một chiếc máy in kim, chúng tôi tạo ra một công ty in ấn bảng danh sách cho các nhà môi giới bất động sản trong khu vực. Mẹ của bạn tôi là một nhà môi giới bất động sản, và từ đầu, cô ấy nghĩ rằng chúng tôi là những đứa trẻ làm thêm và thanh toán tiền cho chúng tôi với công việc đó. Miễn là chúng tôi ở trong tầng hầm với chiếc máy tính, chúng tôi có thể tập trung toàn lực vào công việc. Mẹ cậu ấy trả cho chúng tôi 10 đô-la cho mỗi bảng danh sách chúng tôi tạo ra. Và với chúng tôi, điều đó thật tuyệt vời."

Cuối cùng, Henry và người bạn của anh đã thực hiện công việc in bản danh sách đó cho tất cả các văn phòng môi giới ở xung quanh khu vực họ sinh sống và sau đó tự xây dựng một mạng lưới khách hàng môi giới bất động sản khắp các khu phố. Họ mua thêm máy tính và thiết bị. "Đó là một trải nghiệm dẫn dắt chúng tôi đặt những bước đầu trên hành trình trở thành doanh nhân."

Ở trường đại học, Henry chú tâm mở rộng hoạt động kinh doanh của anh. Anh kết nối với ba người bạn để thành lập một công ty xuất bản. "Chúng tôi đã được tham gia chương trình hóa học hữu cơ và vật lý để chuẩn bị cho kỳ thi MCAT (kỳ thi tuyển vào ngành y tế tại Mỹ). Tôi đã ghi lại tất cả những ghi chú này, và bạn bè của tôi cũng làm vậy. Tôi nghĩ mình có thể ghép tất cả các thông tin với nhau và rằng chúng sẽ tốt hơn cả các cuốn sách tham khảo chuẩn bị cho kỳ thi của Kaplan. Chúng được truyền từ sinh viên này đến sinh viên khác."

Hơn bốn năm tiếp theo – từ năm thứ hai tại Đại học Harvard đến năm thứ hai tại trường Y tại Northwestern – Henry và bạn bè của anh đã xây dựng công ty thành một doanh

nghiệp lớn, xuất bản 36 thương hiệu khác nhau và bán tổng cộng 350.000 bản. Đó là số lượng đủ để thu hút sự chú ý của một nhà xuất bản khoa học tại Vương quốc Anh, Blackwell Science, người đã mua lại công ty với giá 5 triệu đô-la. “Chúng tôi nói với nhau rằng, ‘này cậu, hãy nhìn tất cả số tiền chúng ta làm ra này! Chúng ta sẽ làm gì với nó?’ Tôi đã làm một điều ngu ngốc là mua một chiếc xe hơi, nhưng đầu tư 2/3 số tiền vào một công ty mới thành lập.”

Suốt thời thơ ấu rồi đến đại học, Henry đã luôn nghĩ rằng anh là một “đưa trẻ ngoại ô Mỹ” và hầu như không có mối ràng buộc nào với quê hương Việt Nam. “Tôi thấy hơi xấu hổ khi nói ra điều đó nhưng tôi đã lớn lên gần như tách rời dòng máu Việt Nam của mình. Tôi tự hào là một người Mỹ .” Tuy nhiên, sau khi tốt nghiệp Harvard, Henry đã làm việc với công ty Let’s Go Travel Guides. Mục tiêu của anh là có được một trong những nhiệm vụ béo bở và viết sách hướng dẫn du lịch của Rome. “Bạn sống ở Rome 10 tuần và công việc của bạn là ăn và tham dự tiệc mỗi ngày. Bạn không thể đánh bại nó.” Nhưng nhà xuất bản đang lên kế hoạch về một cuốn sách hướng dẫn cho khu vực Đông Nam Á và cần ai đó viết phần Việt Nam. “Vì vậy, họ đã dò danh sách của các tác giả là nhân viên và nói, ‘Ôi, anh chàng này là người gốc Việt, hãy đề nghị anh ta phụ trách nó.’ Tôi nhớ mình đã cười và nói với biên tập viên của tôi rằng, ‘anh có thể chọn cái tên Smith bởi anh ta cũng có thể là người Việt Nam như tôi.”

Cuối cùng, Henry được đề nghị đảm nhận công việc, và trong mùa hè năm 1995, anh trở về Việt Nam. “Chuyến đi là một khám phá tuyệt vời,” anh nói với tôi. “Nó như thể, ‘Ôi, Chúa tôi. Việt Nam là một nơi thực sự tuyệt vời. Nó không phải là một Trung đội hoặc Sự hủy diệt của thời hiện đại’. Có lẽ điều đó đơn giản như thực phẩm, ngôn ngữ và những thứ tương tự như thế. Có lẽ đó là cuộc gặp gỡ với gia đình bên nội mà tôi chưa bao giờ gặp mặt, và cả bà ngoại của tôi. Mặc dù điều đó hoàn toàn mới mẻ đối với tôi, nhưng tôi có

cảm giác như ở nhà vậy. Mùa hè năm đó, tôi đã trót yêu Việt Nam mất rồi."
Trải nghiệm suốt mùa hè năm đó đã níu chân anh. Sau khi lấy bằng MBA và MD từ Northwestern năm 2001, Henry đã quyết định không hành nghề y mà thay vào đó theo đuổi lợi ích kinh doanh và đảm nhận một công việc trong ngân hàng đầu tư Goldman Sachs tại New York. Anh có một căn hộ trong thành phố và đã sẵn sàng đi làm. Nhưng sau đó cha của Henry đã đề nghị anh giúp đỡ điều hành một công ty viễn thông được thành lập tại Việt Nam, vì vậy Henry đã hoãn lại cơ hội tại Goldman Sachs. "Tôi nghĩ rằng mình sẽ chỉ dành một thời gian ngắn tại Việt Nam, và khi mùa hè kết thúc, tôi sẽ trở lại với công việc thực sự ở New York. Nhưng vào cuối mùa hè năm đó, tôi đã bay trở về Mỹ và nói chuyện với các đối tác tuyển dụng rằng, "Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi nói với các anh rằng tôi cần phải hoàn thành một số việc tại Việt Nam trong 6 tháng tới và sẽ bắt đầu công việc ở đây vào đầu năm sau.' "Đối tác tuyển dụng tôi đã nói rằng, 'Được thôi. Hãy gọi cho tôi vào đầu năm sau nhé!'"
Henry đã bay khỏi New York vào ngày 9 tháng 9 năm 2001, và đáp xuống Việt Nam vào tối ngày 11 tháng 9 khi cuộc tấn công vào Trung tâm Thương mại Thế giới được đưa tin trực tiếp trên truyền hình. "Tôi xem trên CNN và nghĩ, 'Cái quái gì vừa xảy ra trong khi tôi đang ở trên máy bay thế này?' Mọi người đã rất bàng hoàng. Tôi nhớ mình đã ở khách sạn tại Hà Nội và suy nghĩ, 'Đây có phải là một mối lương duyên. Tôi không thể tưởng tượng được một nơi nào đó tốt hơn hay an toàn hơn Việt Nam bây giờ.'"
Henry đã ở lại Việt Nam, nhưng liên lạc với Goldman Sachs thường xuyên. "Trước khi tôi biết điều đó, hai năm đã trôi qua. Và cuối hai năm này, tôi thực sự 'chết mê' Việt Nam." Anh thông báo cho đối tác ở Goldman Sachs mà anh không làm việc.
Trong ba năm sau đó, Henry đã giúp gây dựng doanh nghiệp viễn thông của gia đình từ một doanh nghiệp không có gì trở thành một doanh nghiệp trị giá 30 triệu đô-la. Sau đó, anh

có cơ hội tiếp cận lĩnh vực đầu tư mạo hiểm và thành lập một quỹ đầu tư trị giá 50 triệu đô-la tại Việt Nam, đi vào hoạt động năm 2005 với sự hỗ trợ của IDG. "Tôi nhận thấy lĩnh vực đầu tư mạo hiểm mang về lợi nhuận rất lớn bởi bạn được trải nghiệm những công cụ mang tính cách mạng đang diễn ra. Bạn phải kiểm tra dũng khí của bản thân như một nhà hoạch định tương lai. Cuối cùng, tôi đã chọn lựa một công việc là người thay đổi cuộc chơi kinh tế và xã hội ở đây. Chúng tôi mang đến một hệ sinh thái và nền văn hóa đầu tư mạo hiểm chính thức đến với thị trường Việt Nam. Chúng tôi đang thay đổi cách các doanh nghiệp bắt đầu khởi nghiệp và cách các doanh nghiệp tư nhân có quyền tiếp cận các nguồn tài nguyên như chuyên môn, vốn và nguồn nhân lực. Nó giống như được Sequoia ở Thung lũng Silicon hỗ trợ trong những năm 1970. Đó là những gì đang diễn ra ở Việt Nam hiện nay."

Việc Henry được đào tạo như một nhà đầu tư mạo hiểm trong nhiều năm qua đều bắt nguồn từ trải nghiệm đầu tiên của anh, sự dìu dắt và các mối quan hệ. Chu Quân của Trung Quốc đã làm việc như hình mẫu tuyệt vời cho Henry, cũng như có Stephen Coit của Charles River Ventures và đối tác của tôi, Michael Greeley. Họ đã huấn luyện Henry về lĩnh vực đầu tư mạo hiểm như những trải nghiệm tại Trung Quốc và Hoa Kỳ, cho phép Henry áp dụng những điều đó với mô hình tại Việt Nam ngày nay.

Henry nói với tôi rằng năng lượng tinh thần doanh nhân tại Việt Nam ngay bây giờ có thể cảm nhận được. "Bạn bước ra khỏi máy bay và bạn cảm thấy, 'Chúa ơi, tất cả những năng lượng thương mại và kinh doanh này đến từ đâu?' Thật khó tin bởi bạn không ngờ điều đó lại xảy ra. Nó ngập tràn trên đường phố (theo nghĩa đen). Tất cả mọi người đều đang xây dựng một thứ gì đó hoặc cố gắng mua hoặc bán thứ gì đó. Họ đang hối hả mưu sinh và tìm ra cơ hội lớn tiếp theo cho mình."

Ngay cả với tất cả những động lực về thương mại bùng nổ, môi trường Việt Nam không phải là nơi dễ dàng cho các nhà

đầu tư có thể đàm phán thành công, đặc biệt là đối với những người không có kinh nghiệm trong lĩnh vực này. “Đây là mảnh đất màu mỡ để trở thành kẻ phá vỡ các quy luật với ý nghĩ mọi thứ đều mơ hồ,” Henry nói với tôi. “Những gì chúng tôi đang làm ở đây còn rất nguyên sơ. Đó là luật rừng. Có nhiều cuộc chiến đường phố ở đây hơn bất cứ nơi nào khác.”

Lựa chọn các doanh nghiệp và các doanh nhân phù hợp để tài trợ ở Việt Nam có thể còn phức tạp hơn so với các thị trường khác. Henry có xu hướng ủng hộ công dân Việt Nam hiểu rõ về thị trường. Thậm chí tốt hơn nếu họ được đào tạo ở nước ngoài hoặc làm việc cho một công ty đa quốc gia ở nước ngoài hay một công ty đa quốc gia tại Việt Nam. Dù nền tảng của họ là gì, Henry vẫn dành rất nhiều thời gian đào tạo các doanh nhân mà anh làm việc cùng. “Chúng tôi lựa chọn các doanh nhân thông qua quy định đầu tư mạo hiểm 101. Đàm phán một bản điều khoản đầu tư, ưu tiên thanh khoản, mua lại, và tất cả các giao ước khác.”

Rất nhiều các doanh nghiệp khởi nghiệp với khoản đầu tư rất nhỏ – chỉ vài nghìn đô-la, 20 nghìn đô-la, vài trăm nghìn đô-la – nhưng những số tiền vẫn rất lớn tính theo tiêu chuẩn địa phương. “Khi chúng tôi viết cho họ một chi phiếu – thậm chí là một chi phiếu khiêm tốn chỉ với khoảng 200 nghìn đô-la – nhưng khoản tiền đó còn nhiều hơn bất kỳ khoản đầu tư nào mà các doanh nghiệp này từng có.”

Số tiền trông có vẻ quá lớn đối với các doanh nhân Việt Nam mà nhiều người trong số họ nghĩ rằng đó không phải là một khoản đầu tư mà là lối thoát. “Họ nghĩ rằng, ‘bây giờ tôi có thể bắt đầu giúp đỡ được người thân của mình!’ Vì vậy, chúng tôi phải đưa vào tất cả các giao ước này mà tại Mỹ, mọi người sẽ vô cùng kinh ngạc về điều đó. Người Mỹ coi đó là những hoạt động quản lý vi mô. Chúng tôi yêu cầu các báo cáo ngân hàng hàng tháng để biết rằng tiền đầu tư không biến mất và những điều tồi tệ không xảy ra. Phải mất rất nhiều thời gian hướng dẫn và giám sát. Chúng tôi phải khiến họ hiểu rằng họ không nên bỏ tiền vào việc này một

chút, việc kia một chút. Chúng tôi nói rằng, ‘Chúng tôi hiểu bạn cần kiếm sống. Nhưng hãy biết rằng khi kết thúc cuộc chơi, nếu bạn làm những điều đúng đắn, bạn sẽ trở thành triệu phú. Hãy nghĩ đến điều đó!”
Khi Henry Nguyễn bắt đầu tham gia lĩnh vực đầu tư mạo hiểm ở Việt Nam, không có từ hoặc cụm từ nào mô tả về đầu tư mạo hiểm, vì vậy anh đã đưa ra một thuật ngữ. “ Thuật ngữ mà chúng tôi đã chọn dịch trực tiếp thành ‘vốn phát triển rủi ro’. Chúng tôi muốn đưa ra quan điểm rằng chúng tôi không chấp nhận rủi ro. Chúng tôi không phải là kẻ dám nhảy ra khỏi máy bay. Đó là một rủi ro bởi có những doanh nghiệp rất trẻ đang cố gắng làm nên những điều mới lạ và tỷ lệ thành công của họ tỷ lệ nghịch với những điều mới lạ đó. Thứ hai, chúng tôi muốn nói rằng vốn đầu tư để dành cho tăng trưởng. Sử dụng từ ‘rủi ro’, bản thân của từ đó, đã đặt một tầm nhìn đi kèm với khả năng đặt cược vào tư duy của người dân. Vì vậy, chúng tôi đã cố gắng thể hiện điều gì đó thật sâu sắc – dù với nguy cơ rủi ro cao, nhưng chúng tôi đang cố gắng phát triển các doanh nghiệp thành các công ty lớn hơn.”
SỰ BÙNG NỔ CỦA VINAGAMES
Một trong những vụ đầu tư của Henry là một công ty trò chơi trực tuyến lấy tên là VinaGames (từ “Vina” có nghĩa là “Việt Nam”). Trò chơi đứng thứ hai trong danh sách rút gọn của chúng tôi,” anh giải thích cho tôi. Henry đưa ra ý tưởng cùng với một trong những doanh nhân tại gia của mình, Bryan Pelz và đầu tư vốn ươm mầm cho công ty khoảng 300.000 đô-la vào tháng 5 năm 2005 để xem anh có thể thành lập công ty hay không. “Chúng tôi mang về một doanh nhân người Mỹ giàu kinh nghiệm (Bryan) và kết nối anh ấy với một trong những đồng nghiệp cũ của chúng tôi, một kỹ sư viễn thông nắm rất rõ sức mạnh Internet tại Việt Nam.” Henry đã bổ sung thêm ba người Việt Nam trẻ. “Họ rất đam mê các trò chơi và hoàn toàn hiểu về thị trường. Nhưng họ vẫn còn trẻ. Vì vậy, tôi phát hiện ra rằng, tại sao tôi không nhóm họ lại với nhau?”

Sự pha trộn của tinh thần doanh nhân Hoa Kỳ với một người giàu kinh nghiệm Việt Nam và sự đam mê đầy mê hoặc của những người trẻ được chứng minh sẽ là một cú hích cho công ty. Với kế hoạch kinh doanh đã được phát triển và đội ngũ được xây dựng, Henry và Bryan đã nhìn thấy cơ hội để khởi động công ty bằng cách kết hợp nó với một nhà điều hành game hiện tại, và do đó, vốn được đầu tư thêm. Với những khởi đầu khiêm tốn, công ty đã bùng nổ trên thị trường game tại Việt Nam. Kể từ khi ra mắt lần đầu tiên vào mùa thu năm 2005, VinaGames đã phát triển nhanh chóng với 14 triệu người sử dụng – gần một nửa số hộ gia đình Việt Nam! Chưa đầy 4 năm đi vào hoạt động, công ty đã phát triển từ 5 người sáng lập đến hơn 1.000 nhân viên. Mô hình kinh doanh đang ăn nên làm ra với hàng chục triệu đô-la lợi nhuận hàng năm. Nếu công ty tiếp tục phát triển và tiến bộ, nó có thể là IPO hàng triệu đô-la đầu tiên tại Việt Nam, nhờ sự khôn ngoan hợp tác của Henry.
Henry nhìn thấy tiềm năng to lớn của Internet và đầu tư mạo hiểm trực tuyến ở Việt Nam, vì hai lý do. "Đầu tiên, Việt Nam là một thị trường vô cùng trẻ. Độ tuổi trung bình của dân số là khoảng 24. Thứ hai, tỷ lệ dân số Việt Nam biết chữ rất cao. Chúng tôi có tỷ lệ dân số biết chữ là 96%. Hầu hết mọi người đều học hết lớp tám. Về bản chất, Việt Nam là đất nước trẻ như Ấn Độ và có tỷ lệ biết chữ như Trung Quốc. Tất nhiên, bạn có quy mô thị trường lớn. 86 triệu người và một xã hội đang phát triển. Việt Nam sẽ là một quốc gia 100 triệu người trong vòng 8 hoặc 9 năm nữa. Và cũng gần như toàn bộ số người đó sử dụng Internet. Khi chúng tôi bắt đầu vào năm 2004, đã có hơn 3 triệu người sử dụng Internet ở Việt Nam, theo số liệu thống kê của chính phủ. Vào cuối năm 2007, có gần 22 triệu người sử dụng Internet. Đó là sự gia tăng gấp 6 lần về số người sử dụng trong 4 năm."
Con đường của Henry trở thành một nhà đầu tư tại Việt Nam phản ánh rất nhiều kinh nghiệm của chính tôi – một sự may mắn ít có tác động nhiều so với bất kỳ kế hoạch tổng thể nào. Anh nhận xét, "Khi tôi nói chuyện với sinh viên đại học

ở Việt Nam, hoặc bất cứ nơi nào, tôi nói với họ rằng việc trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm không phải là một sự nghiệp mà bạn thường nghĩ khi là một đứa trẻ. Bạn không nói, 'tôi muốn lớn lên và trở thành một nhà đầu tư mạo hiểm.' Bạn thậm chí không biết đó là gì. Tôi thì không. Tôi đã theo gót các anh, chị ruột của mình để trở thành một bác sĩ. Tôi đã gần như tốt nghiệp trường y trước khi nhận ra rằng tôi là một 'con gà'. Tôi sẽ không trở thành một bác sĩ. Đó không phải là những gì tôi phải thực hiện cho được. Tôi đã nỗ lực trở thành một doanh nhân."

NHỮNG KHÁC BIỆT TINH TẾ Ở CHÂU ÂU

Tại châu Âu, cuộc chơi khởi nghiệp cũng giống như ở bất cứ đâu trên thế giới. Người châu Âu đã từ các doanh nhân và các nhà đầu tư mạo hiểm lâu đời, và tất nhiên, tài trợ và tổ chức rất nhiều chuyến đi khám phá và định cư – bắt đầu từ thế kỷ XV và XVI – đã hình thành nên các thuộc địa trong Thế giới mới.

Ngày nay, ngành công nghiệp đầu tư ở châu Âu là một phần nhỏ so với Hoa Kỳ, nhưng vẫn rất đáng kể. Trong năm 2008, các nhà đầu tư mạo hiểm châu Âu đầu tư khoảng 7,6 tỷ đô-la. Không giống như Trung Quốc và Ấn Độ, nơi các vụ đầu tư phát triển nhanh chóng, đầu tư mạo hiểm ở châu Âu tương đối trì trệ trong vài năm qua và không được dự kiến sẽ phát triển trong vài năm tới. Rất nhiều người đổ lỗi cho các rào cản văn hóa đối với tinh thần doanh nhân ở châu Âu, nơi có ít sự thoải mái và khoan dung với những thất bại và khả năng chấp nhận rủi ro thấp.

Irena Goldenberg là một trong rất ít phụ nữ trong ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm và một trong rất hiếm nhà đầu tư nữ ở châu Âu. Sinh ra ở Ukraine, cô đến Hoa Kỳ từ khi còn là một thiếu niên, học tại MIT, và sau đó làm việc cho công ty tư vấn Bain & Company. Chúng tôi thuê cô như là một cộng sự tại Flybridge Capital Partners trước khi cô trở lại trường học để tiếp tục chương trình MBA từ trường Kinh doanh Harvard. Trong khi tại HBS, cô đã trải qua một mùa hè tại Index Venture, một công ty liên doanh châu Âu, và đã

tiếp cận với thị trường châu Âu cũng như các nhà đầu tư mạo hiểm. Cô quyết định ở lại châu Âu sau khi tốt nghiệp và bây giờ là giám đốc chi nhánh của Highland Capital Partners tại châu Âu, hoạt động tại Geneva, Thụy Sĩ.

Khi tôi hỏi Irena về việc thực hành đầu tư mạo hiểm tại châu Âu và làm thế nào để cô có thể tìm nguồn cho các thỏa thuận, cô đã cho biết rằng các kỹ thuật khá giống với kinh nghiệm của cô tại Hoa Kỳ. Lần đầu tiên tới châu Âu, Irena đã xây dựng mạng lưới của cô, như tất cả các đầu tư mạo hiểm khác. “Có rất nhiều các cuộc gọi, các e-mail xã giao, và làm việc cho mạng lưới hàng đầu – HBS, Bain và MIT. Bằng cách tìm ra các thỏa thuận, bạn có thể tạo ra một chu kỳ chuẩn mà bạn có thể có thêm nhiều thỏa thuận hơn nữa. Vì vậy không có nhiều khác biệt trong quá trình trở thành một nhà đầu tư chủ động. Bạn áp dụng một phương pháp tương tự, bạn tìm kiếm các thỏa thuận tại châu Âu, chắc chắn điều đó có tác dụng.”

Tuy nhiên, tồn tại sự khác biệt rất lớn giữa các ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm của Mỹ và châu Âu, bắt đầu với quy mô và số lượng các quỹ. “Thực sự chỉ có một số ít quỹ đầu tư mạo hiểm khá lớn hoạt động tích cực ở châu Âu. Vì vậy, một khía cạnh tích cực trong ngành, ít nhất từ quan điểm đầu tư, đó là ở châu Âu không có nhiều cạnh tranh cho các thỏa thuận hấp dẫn như ở Boston hay Thung lũng Silicon.”

Có rất nhiều sự khác biệt về văn hóa giữa các quốc gia châu Âu. “Châu Âu chắc chắn là không phải là một vị trí địa lý duy nhất,” Irena nói, “và không thể được đối xử như vậy. Những sắc thái đa văn hóa xuất hiện trong các nhóm, thỏa thuận, công nghệ, các kỳ vọng của doanh nhân và mong đợi của các nhà đầu tư khác nhau tùy theo từng vùng địa lý. Tại Mỹ, khi xem xét thị trường mục tiêu, các nhà đầu tư mạo hiểm không nghĩ rằng, ‘Này, tôi sẽ thống trị Texas, và có thể bước vào thị trường California. Nhưng đây là trường hợp phổ biến ở châu Âu.”

Các doanh nhân ở các nước ít dân tại châu Âu có một thái độ khác hơn các đối tác của họ trong khu vực địa lý lớn hơn, vì thị trường trong nước của họ quá nhỏ. Irena giải thích "Những doanh nhân ở các nước nhỏ hơn tại châu Âu như Thụy Điển, Phần Lan, Estonia, Đan Mạch – thường nghĩ lớn hơn. Ví dụ, một doanh nhân Thụy Điển nhìn nhận thế giới là thị trường mục tiêu. Anh ta không xây dựng thị trường tại Thụy Điển mà gây dựng thị trường trên thế giới. Mặt khác, các doanh nhân Pháp, Anh và Đức, thường xây dựng thị trường nội địa ở tại chính quốc gia của họ, mà theo họ, tất nhiên, đó là những thị trường lớn nhất châu Âu. Nhưng với chúng tôi, đó thường không phải là một tầm nhìn mang tính toàn cầu."

Như kết quả của tầm nhìn toàn cầu này, tài năng kinh doanh được phân tán ở châu Âu. "Chúng tôi tìm kiếm các ban quản lý chất lượng hàng đầu với tham vọng toàn cầu," Irena nói, "có liên quan đến việc nhận hành trình mỗi tuần để tìm kiếm các doanh nghiệp xuất sắc nhất tại Barcelona, Berlin, Stockholm, hay ở bất kỳ nơi nào khác. Không có một Thung lũng Silicon tương ứng ở châu Âu. Với sự mới nổi của khu vực Đông Âu, hàng loạt doanh nhân trẻ có trình độ học vấn cao đến từ Bulgaria, Slovenia đến Nga rất háo hức thành công."

Một ví dụ về tác động mà khu vực Đông Âu đang ảnh hưởng đến những đổi mới kinh doanh ở LogMeIn, một công ty phần mềm được thành lập ở Budapest, Hungary. CEO của công ty chuyển tới Hoa Kỳ, thành lập các trụ sở marketing và kinh doanh, kêu gọi vốn đầu tư mạo hiểm, và IPO thành công vào năm 2007, trong khi vẫn duy trì trung tâm phát triển của nó ở Budapest.

Cũng có rất nhiều sự khác biệt về kinh nghiệm và số lượng doanh nhân ở châu Âu. "Có một lớp doanh nhân mới nổi mà tất cả mọi người trong cộng đồng đầu tư muốn trở thành bạn thân nhất," Irena nói với tôi. "Đây là những nhà quản lý kinh doanh rất có kinh nghiệm, đã xây dựng các công ty, thoái vốn và lại tiếp tục gây dựng công ty mới. Tuy nhiên,

những khoản đầu tư này không đủ để quay vòng. Và đó cũng là một sự khác biệt lớn so với Hoa Kỳ."

Các doanh nhân châu Âu, ngay cả những người có kinh nghiệm, có một phong cách khác so với những doanh nhân Hoa Kỳ, Irena nói. "Họ rất cởi mở cho bạn biết sự thật về tất cả mọi thứ – tất cả những bí mật đen tối nhất, sâu thẳm nhất và cả những rủi ro. Họ là những nhân viên bán hàng ít bóng bẩy. Họ do dự về việc thực thi một kế hoạch cùng lúc mà họ nghĩ rằng có thể không bao giờ đạt được. Vì vậy, bạn phải thúc đẩy họ nhằm khuếch trương tầm nhìn của họ. Hoặc họ có thể có một tầm nhìn lớn, nhưng thời gian không cho phép. Tôi nghĩ rằng quan điểm của Mỹ lạc quan hơn, thường quá lạc quan, về việc gây áp lực thời gian và gấp gáp hơn."

Các nhà đầu tư mạo hiểm và các doanh nhân châu Âu cũng có một cách tiếp cận khác đối với một số quan niệm xã hội xung quanh việc khảo sát tính tiền khả thi. "Một trong những điều tôi phải nói về hoạt động kinh doanh ở châu Âu," Irena chia sẻ, "đó là buổi nói chuyện ngắn mặc định rất khác nhau. Không có các cuộc thảo luận về bóng chày hay bóng đá Mỹ. Ví dụ, khi chúng tôi thực hiện quá trình khảo sát tính tiền khả thi với một công ty của Đức, họ mời chúng tôi bay đến trước một ngày, đi xem opera vào buổi tối hôm đó với họ, và sau đó dành ngày cả ngày hôm sau nghiên cứu các nguyên tắc cơ bản trong kinh doanh. Đây là một điều không bao giờ xảy ra ở Mỹ."

Irena đã có kinh nghiệm mà tôi sẽ khó khăn trong việc đánh giá đó thiên về bản chất của người châu Âu hay người Mỹ. "Tôi đã có cuộc họp tại Tây Ban Nha khi chúng tôi cố gắng hoàn tất một thỏa thuận với đối tác cao cấp, đội ngũ quản lý và tôi. Vào cuối cuộc họp, chúng tôi hỏi xem họ có bất kỳ câu hỏi nào về chúng tôi, về quá trình hay về cách chúng tôi làm việc, hoặc họ có cần chúng tôi cung cấp bất cứ tài liệu tham khảo nào không. Câu hỏi duy nhất đó là, 'Irena, cô kết hôn chưa?' Chúng tôi gần như ngã khỏi xuống ghế vì buồn cười."

Sự phát triển của đầu tư mạo hiểm ngoài Mỹ là một sản phẩm rất tích cực của thế giới phẳng. Như các hệ sinh thái khởi nghiệp trưởng thành ở các nước này, các doanh nhân được tiếp cận nhiều cơ hội về vốn và tư vấn xây dựng công ty phát triển. Một người chỉ có thể hy vọng rằng những cải tiến được phát triển ngoài nước Mỹ cuối cùng sẽ tìm thấy đường của chúng ở đây.

NHÌN VỀ PHÍA TRƯỚC

Toàn cầu hóa gia tăng chắc chắn là sự phản ảnh của thế giới các công ty mới khởi nghiệp trong thập kỷ tới hoặc xa hơn nữa, tuy nhiên tương lai nắm giữ những gì đối với ngành công nghiệp nhỏ nhưng rất có ảnh hưởng này? Mặc dù nền kinh tế có nhiều thăng trầm bất ổn, nhưng các doanh nhân và các nhà đầu tư mạo hiểm mà tôi đã từng nói chuyện, không lấy làm ngạc nhiên, khi rất lạc quan về vai trò của công ty mới khởi nghiệp.

“Đây là thời gian tốt nhất để trở thành một doanh nhân,” Tim Draper của DFJ thổ lộ khi tôi hỏi những quan điểm của ông về môi trường kinh tế hiện nay. “Đây là thời gian tốt nhất cho các doanh nhân đứng lên bởi tình thế đang xoay vần. Công ty hiện đang lao đao, những người thông minh mất việc, công nghệ mới sẽ thay đổi cách chúng ta làm việc và vui chơi. Các doanh nhân là những anh hùng và họ sẽ tìm ra cách để tái tạo lại dần.”

Các dữ liệu hỗ trợ triển vọng của Tim. Các doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm đã tồn tại và phát triển mạnh thông qua các chu kỳ bùng nổ và phá sản, đồng thời các công ty lớn cũng được xây dựng từng bước theo cách này. Các cuộc cách mạng máy tính và sự bùng nổ vào giữa và cuối những năm 1970 đã dẫn đến việc thành lập cũng như tài trợ vốn đầu tư mạo hiểm của các công ty lớn như Microsoft (1975) và Apple (1977). Những lần tiến lên này dẫn đến lợi nhuận kếch xù cho các quỹ đầu tư mạo hiểm, với lợi nhuận đầu tư trung bình từ 15-20% mỗi năm cho quỹ đầu tư có hiệu suất trung bình, chưa kể đến các quỹ đầu tư hàng đầu.

Tuy nhiên, thời kỳ bùng nổ được theo sau bởi một chu kỳ phá sản vào đầu những năm 1980. Sự kết hợp của suy thoái kinh tế và các lĩnh vực cần quá nhiều vốn (có lúc, đã có 43 các nhà sản xuất ổ đĩa khác nhau được tài trợ bởi các nhà đầu tư mạo hiểm) đã dẫn đến sự sụt giảm lợi nhuận của các quỹ đầu tư mạo hiểm. Các quỹ đầu tư gọi được vốn và triển khai trong đầu những năm 1980 có mức lợi nhuận khiêm tốn từ 5 đến 10% mỗi năm, và nhiều người than vãn về sự sụp đổ của ngành công nghiệp. Mặc dù có những tai ương, trong suốt chu kỳ phá sản, các doanh nghiệp vẫn thành lập và các nhà đầu tư mạo hiểm vẫn tài trợ một số công ty phát triển: Sun (1982), Compaq (1982), và Cisco (1984) cùng vài tên khác. Khi nền kinh tế phục hồi vào cuối những năm 1980, những công ty này có vị thế tốt để IPO, như Cisco đã IPO thành công vào năm 1990.
Chu kỳ bùng nổ và phá sản tiếp tục tiếp diễn trong những năm 1990, với ngành công nghiệp đầu tư tăng trưởng chậm từ 4-5 tỷ đô-la mỗi năm trong những năm 1980 đến 5-10 tỷ đô-la trong nửa đầu của những năm 1990. Cuộc cách mạng Internet mang lại một vụ nổ về kinh doanh, số lượng các vụ đầu tư mạo hiểm vào các công ty mới khởi nghiệp tăng từ 10 tỷ đô-la năm 1996 đến gần 100 tỷ đô-la vào năm 2000. Lợi nhuận vốn đầu tư mạo hiểm trung bình bùng nổ đến 30-50% mỗi năm trong nửa đầu những năm 1990 và thậm chí cứ tăng lên khi thị trường IPO dường như chấp nhận các công ty chỉ dựa trên các khái niệm này. Ví dụ, Pets.com, một cộng đồng trực tuyến dành cho những người yêu vật nuôi, đã IPO vào tháng 2 năm 2000. IPO đã mang lại 300 triệu đô-la. Vấn đề duy nhất đó là công ty đã có doanh thu không đáng kể và không có mô hình kinh doanh bền vững. Nó đã ngừng hoạt động kinh doanh vào tháng 11 năm 2000, chưa đầy một năm sau đó.
Kể từ khi bùng nổ bong bóng Internet, ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm đã hợp lý hóa. Tuy nhiên, nhiều người cho rằng nó đã không được hợp lý hóa một cách đầy đủ. Mức kinh phí hàng năm của Mỹ đã ổn định vào khoảng 25-30 tỷ

đô-la mỗi năm trong khoảng 2002-2008, tăng nhẹ khi nền kinh tế bắt đầu vực dậy. Với cơn chao đảo kinh tế năm 2008-2009 và một thị trường IPO chậm chạp, tôi dự đoán những con số này sẽ giảm xuống 15-20 tỷ đô-la trong những năm tới. Ngành công nghiệp này vẫn còn rất trẻ, chỉ mới hoạt động được 40 năm, nhưng được cho là bắt đầu trưởng thành và đi vào ổn định. Ngay cả với 15-20 tỷ đô-la vốn đầu tư mỗi năm, nó được coi là ngành công nghiệp mà mọi nhà đầu tư nên tham gia. "Vốn đầu tư mạo hiểm đơn giản không phải là một loại tài sản," Brad Feld của Foundry Group khẳng định. "Đó là một phân khúc thị trường. Tuy nhiên, là một phân khúc thị trường với lực đòn bẩy rất lớn."

Tuy nhiên, 15-20 tỷ đô-la kinh phí đầu tư mạo hiểm một năm có nghĩa là hàng ngàn các công ty lớn tiềm năng sẽ được thành lập và tài trợ mỗi năm, và nhiều người cùng Tim Draper cho rằng suy thoái có thể là thời gian tốt nhất để tạo ra các công ty mới. Howard Morgan của First Round Capital đã có suy nghĩ rất đơn giản: "Quốc gia này được xây dựng dựa trên tinh thần doanh nhân. Đó là thời điểm khó khăn, khi một nhóm những người tài năng bị ném ra khỏi công việc, và các nhà đầu tư ngồi nhà suy nghĩ sáng tạo, rằng, "Tôi có thể làm gì?"

Tôi đã nói chuyện với Terry McGuire, Chủ tịch của Hiệp hội Đầu tư Mạo hiểm Hoa Kỳ (NVCA) và đồng sáng lập của Polaris Venture Partners, để ông chia sẻ về hiện trạng của ngành công nghiệp. Polaris là một công ty đầu tư nhiều giai đoạn tập trung vào các công ty mới khởi nghiệp thuộc lĩnh vực CNTT và khoa học đời sống, với các văn phòng ở Boston và Seattle. Sau khi có bằng thạc sĩ về kỹ thuật của Đại học Dartmouth, McGuire đã làm việc tại một công ty mới thành lập chuyên về lĩnh vực phần mềm, sau đó bắt đầu chương trình MBA tại Đại học Harvard. Ông gia nhập một công ty đầu tư mạo hiểm sau khi ra trường năm 1982 và sau đó làm việc tại Burr, Egan, Deleage & Co, trước khi rời đi để đồng sáng lập Polaris với John Flint và Steve Arnold vào năm 1994. Terry đã làm việc trong các Ban Giám đốc của nhiều

công ty mới khởi nghiệp thành công, bao gồm Cubist Pharmaceuticals, Akamai Technologies, và deCODE Genetics. Ông cũng có mối quan hệ đối tác lâu dài với Giáo sư Bob Langer của MIT, đã tài trợ 15 trong số 20 công ty mà Bob đã hỗ trợ thành lập.

Vụ đầu tư của Terry vào Akamai có thể là một trong những khoản đầu tư thành công nhất trong lịch sử. Được thành lập bởi giáo sư Tom Leighton của MIT và nghiên cứu sinh của ông, Daniel Lewin, Akamai đã gọi 8 triệu đô-la cho vòng gọi vốn chuỗi A vào năm 1998 từ Polaris và Battery và tiếp tục tham gia vào vòng gọi vốn chuỗi B với 20 triệu đô-la vài tháng sau. Trong tháng 11 năm 1999, chỉ 14 tháng sau đó, công ty đã IPO và đạt mức vốn thị trường cao điểm trên 20 tỷ đô-la. Hãy tin tôi khi tôi nói rằng các nhà đầu tư đã làm rất, rất tốt. Tính đến đầu năm 2010, Akamai đã có khoảng 1 tỷ đô-la doanh thu, vốn thị trường đạt 4 tỷ đô-la, và là người chơi chiếm ưu thế trong việc cung cấp nội dung qua mạng Internet trên toàn cầu.

Với kinh nghiệm phong phú và vị trí Chủ tịch của NVCA, Terry đã suy nghĩ rất nhiều về những thăng trầm của tinh thần doanh nhân và triển vọng dài hạn của nó. “10 năm qua, từ 1998 đến 2008, đã được đánh dấu bởi những biến động khá nghiêm trọng. Trong thời kỳ bong bóng bùng nổ vào năm 1998-1999, nó giống như bạn đang in tiền. Đối với những người vừa mới chân ướt chân ráo vào nghề, nó mang lại một chút bối rối. Liệu mọi người có thực sự bỏ tiền ra cho loại hình kinh doanh như thế này không? Nhưng cũng có một số công ty rất hấp dẫn ở đây. Khi bong bóng vỡ tan, theo sau là một khoảng thời gian tương đối ổn định, nhưng không có động lực phát triển lớn. Vào cuối năm 2008 và 2009, nền kinh tế phải chịu đựng một cuộc khủng hoảng kinh tế lớn. Vì vậy, một thập kỷ sôi nổi đã xuất hiện. Nhưng quan trọng nhất là mọi người có một cái nhìn lâu dài. Tôi nghĩ rằng, về cơ bản, như là một ngành công nghiệp, nó sẽ vẫn .”

Terry cho rằng số lượng các vụ IPO – với số lượng nhỏ đáng tiếc trong nửa cuối năm 2008 và trong năm 2009 – sẽ tăng lên trong năm 2010 và 2011. “Tuy nhiên, các công ty khởi nghiệp sẽ có một ngưỡng cao hơn nhiều để chứng minh rằng IPO là hướng đi đúng đắn. Chúng ta có thể nhìn vào các công ty đang phát triển rất độc đáo, thu về lợi nhuận, thay vì các thị trường tài chính, và những công ty sẽ là ứng cử viên IPO phù hợp – vào đúng thời điểm. Tuy nhiên, cái thời hoàng kim của năm 1999, khi các công ty thành lập rồi sáu tuần sau đó đã được định giá hàng tỷ đô-la, và chín tháng sau đó đã IPO thành công, đã xa rồi.”
Và, thẳng thắn mà nói, điều đó tốt cho tất cả mọi người. Giàu có nhanh chóng và thu về các giá trị thiếu thực tế không bao giờ (không nên) là mục tiêu của một công ty mới khởi nghiệp nghiêm túc. Các nhà đầu tư mạo hiểm thu hút các doanh nhân có mô hình kinh doanh vượt qua các chu kỳ kinh tế chứ không phải là những người quan tâm đến “cú trượt nhanh” bằng cách bán công ty sau một hoặc hai năm. Phải mất thời gian để xây dựng các sản phẩm có tiềm năng, có khả năng mở rộng và các kênh phân phối thành công, cũng như để cho các đội ngũ quản lý định hình thành một đơn vị hoạt động gắn kết. Các doanh nhân, nhà đầu tư mạo hiểm nghiêm túc nhận ra điều này và sẽ tiếp tục điều chỉnh các giả định hoạt động để bổ sung thêm nhân tố thời gian vào các dự án của họ. Điều đó có nghĩa là các cổ đông góp vốn sẽ nhận về tỷ lệ lợi nhuận thấp hơn, khi thời gian là kẻ thù của tất cả các khoản đầu tư có tính thanh khoản kém. Tuy nhiên, nó nên tạo ra các công ty bền vững, có giá trị và quan trọng hơn vào cuối mỗi chu kỳ phát triển.
Các công ty mới khởi nghiệp được các nhà đầu tư mạo hiểm hỗ trợ có điều gì đó bí ẩn. Đó có thể là do kỷ luật mà nhà đầu tư bên ngoài áp đặt lên một công ty mới khởi nghiệp, giá trị và kinh nghiệm mà các nhà đầu tư mạo hiểm mang đến bàn đàm phán, hoặc chỉ đơn giản là sự thiên vị lựa chọn, mà các công ty được quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ làm tốt hơn tất cả các kiểu doanh nghiệp khác.

“Với 40 hoặc 50 năm đầu tư vốn mạo hiểm, tại sao các công ty này mang lại tỷ lệ việc làm gấp hai lần các thành viên khác của khu vực tư nhân?” McGuire của Polaris đã thắc mắc như vậy. “Bạn phải biết cách hỗ trợ các vấn đề cốt lõi. Chúng tôi hỗ trợ những người xuất sắc. Kết hợp với nguồn vốn thông minh, kiên nhẫn và kinh nghiệm. Khi đặt hai lực lượng này với nhau, bạn sẽ có công cụ to lớn cho quá trình tăng trưởng. Nếu bạn thực sự nhìn vào tác động mà chúng ta có như là một ngành công nghiệp, tác động đó sẽ rất lớn.”
NVCA biên soạn một số mẫu thống kê nói về tác động của ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm với nền kinh tế Mỹ. 18% GDP của Mỹ được tạo ra từ các công ty được đầu tư bằng vốn mạo hiểm. 10% công ăn việc làm và gần 50% sự tăng trưởng việc làm xuất phát từ các công ty được đầu tư bằng vốn mạo hiểm. Cứ ba người Mỹ thì có một người nhận được những chăm sóc từ các loại thuốc được các công ty có vốn mạo hiểm sản xuất. Công thức thúc đẩy cao cho sự thành công trong 40 năm qua kể từ khi Tướng Doriot đầu tư vào Equipment Computer vẫn còn rất mạnh mẽ.
Reid Hoffman của LinkedIn đồng ý rằng quan hệ đối tác giữa nhà đầu tư mạo hiểm - doanh nhân sẽ tiếp tục đóng một vai trò quan trọng trong xã hội của chúng ta. “Mọi người đều là một phiên bản của doanh nhân nào đó. Phiên bản tinh khiết nhất – mà từ đó tôi tạo ra một sản phẩm, một công ty, dịch vụ, và đó là một thực thể hoàn toàn mới – vẫn chiếm một tỷ lệ rất hạn chế. Nhưng nếu bạn nhìn vào thế giới ngày càng trở nên phẳng hơn với khung thời gian gấp gáp và cạnh tranh gia tăng, thì bạn sẽ hiểu lý do tại sao tất cả mọi người đều tập trung vào đổi mới.
“Trong một thế giới phẳng hơn và với một lượng nhà cải cách lớn hơn, ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm sẽ cần phải chuyển mình. Các mô hình cũ của một câu lạc bộ độc quyền với các quy trình rõ ràng và quy tắc bí mật sẽ không còn hiệu quả. Trong mô hình mới, nhiều người trong số các nhà đầu tư được phỏng vấn trong cuốn sách này đang bắt

đầu thực hành vai trò của nhà đầu tư như một nhà cung cấp dịch vụ cho các doanh nhân. Như vậy, các nhà đầu tư mạo hiểm trở nên minh bạch hơn, cởi mở và năng động hơn. Các công cụ truyền thông xã hội như LinkedIn của Hoffman và Twitter của Dorsey, cũng như các lực lượng toàn cầu hóa tăng cường khả năng tiếp cận của mô hình đầu tư mạo hiểm và các nhà đầu tư đến các doanh nhân trên khắp thế giới.
Cùng lúc đó ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm đang trở nên dễ tiếp cận hơn, đổi mới bùng nổ hơn. Bob Langer của MIT quan sát thấy rằng văn hóa nghiên cứu tại các trường đại học và phòng thí nghiệm đã thay đổi. “10 năm trước, rất nhiều nơi trong các học viện có thể không muốn tạo ra các công ty dựa trên các nghiên cứu đổi mới, nhưng bây giờ điều đó ngày càng trở nên dễ chấp nhận hơn nhiều. Tôi đã làm điều này trong 25 năm qua, và chắc chắn việc làm đó không được tôn trọng khi chúng tôi bắt tay vào thực hiện cách đây 25 năm. Nhưng ngày nay, trong các học viện, việc thành lập các công ty được coi là một hoạt động tích cực.”
Phòng thí nghiệm của Bob tại MIT, phòng thí nghiệm của Langer, đầy ắp những đổi mới thú vị và những đột phá khoa học mới mẻ. Khi tôi hỏi Bob điều gì thúc đẩy ông và các học trò, câu trả lời của ông hoàn toàn phù hợp với ý kiến của các doanh nhân khác được phỏng vấn trong cuốn sách này. “Để làm tốt hơn,” ông trả lời ngay lập tức. “Tất nhiên, tất cả chúng ta đều muốn kiếm tiền, nhưng tiền không phải là người cầm lái. Người cầm lái là người tạo ra ảnh hưởng. Bất cứ thời điểm nào trong cuộc sống của tôi, tôi đều muốn được làm những điều mà tôi nghĩ sẽ có tác động lớn nhất.”
Cuối cùng, mong muốn ảnh hưởng tích cực đến thế giới và niềm đam mê đổi mới là những gì tạo ra công thức kỳ diệu giữa các doanh nhân và nhà đầu tư mạo hiểm. Những thách thức kinh doanh và công nghệ của thế kỷ XXI cũng cơ bản như bất kỳ thách thức nào mà nhân loại đã phải đối mặt trong lịch sử. Khai thác những nguồn năng lượng tái tạo, thúc đẩy tiến bộ y học trong khi đảm bảo các dịch vụ chăm sóc sức khỏe với mức giá cả phải chăng, tiến vào lĩnh vực

truyền thông băng chuyền rộng không dây đến hàng tỷ người tiêu dùng trên hành tinh – những người đang sử dụng Internet – những thách thức này và nhiều thách thức khác trên toàn cầu sẽ phải đối mặt với sự nhiệt tình thúc đẩy các nhà sáng lập và đầu tư mạo hiểm được đề cập đến trong cuốn sách này.

Với tầm nhìn, sự sáng tạo, niềm đam mê đúng đắn và một chút vốn đầu tư, doanh nghiệp được thúc đẩy bởi vốn đầu tư mạo hiểm vẫn hoạt động rất tốt với một tương lai tươi sáng phía trước. Thế giới sẽ là một nơi tốt đẹp hơn nhờ có lĩnh vực đầu tư mạo hiểm.


TỔNG HỢP
EBOOK
HAY NHẤT VỀ
ĐẦU TƯ
SINVEST.VN